

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava motivačního systému zaměstnanců ve vybrané společnosti
Modification of Employees' Motivation System in a Selected Company

Autor: Denisa Pyšová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Denisa Pyšová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Úprava motivačního systému zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Modification of Employees' Motivation System in a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Analýza současného stavu motivačního systému
5. Návrhy a doporučení na úpravu motivačního systému
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019

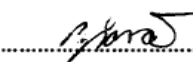


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 9.5.2019



Denisa Pyšová

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců	9
2.1	Motivace a motiv	9
2.2	Typy motivace	10
2.3	Teorie motivace	11
2.3.1	Teorie zaměřené na obsah.....	11
2.3.2	Teorie zaměřené na proces	14
2.3.3	Teorie instrumentální.....	15
2.4	Zdroje motivace a proces.....	15
2.5	Nástroje motivace	16
2.6	Nástroje pro zvyšování motivace	19
2.7	Nevhodné motivační nástroje	20
2.8	Motivační typy lidí	21
2.9	Vztah motivace, spokojenosti s prací a výkonu	22
2.9.1	Vztah motivace a spokojeností s prací.....	22
2.9.2	Vztah spokojenosti s prací s výkonem.....	23
3	Charakteristika vybrané společnosti	24
3.1	Historie společnosti	24
3.2	Organizace společnosti	25
4	Analýza současného stavu motivačního systému	26
4.1	Mzdy.....	26
4.1.1	Příplatky.....	26
4.1.2	Odměny a příspěvky	27
4.2	Sociální péče a benefity	27
4.3	Analýza dotazníkového šetření.....	32
5	Návrhy a doporučení na úpravu motivačního systému.....	50

6	Závěr	55
	Seznam použité literatury	
	Seznam zkratek	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam tabulek a grafů	
	Seznam příloh	
	Jednotlivé přílohy	

1 Úvod

Nacházíme se v době, kdy každou chvíli dochází ke vzniku nové společnosti, která se snaží svými výrobky či službami uspět na trhu u potenciálních zákazníků a taky mezi silnou konkurencí. To, aby společnost byla úspěšná, nezávisí jen na celkové nabízené službě či produktu, ale předně na zaměstnancích dané společnosti. Tyto osoby totiž umožňují společnosti dosahovat vytyčených cílů, které si stanovila. Aby samotní zaměstnanci chtěli těchto cílů dosáhnout, musí být něčím pobízeni, a to kvalitně zpracovaným motivačním plánem společnosti. Motivace navádí a stimuluje zaměstnance nejen k pracovnímu nasazení, úsilí, výkonům ale i k lepším nápadům a možným inovacím ve společnosti. Motivováni by v podobné míře měli být všichni zaměstnanci ve společnosti, aby docházelo k určité míře spolupráce a kooperace mezi jednotlivými zaměstnanci nejen ve vertikální ale i v horizontální linii společnosti. Lepší a zajímavější motivace může vést i k většímu zájmu veřejnosti o společnost, předně možných uchazečů o místo. V nynější době, kdy na trhu práce převažuje nabídka práce před poptávkou o zaměstnání a tedy tím, že budoucí zaměstnanci si mohou vybírat mezi širokou paletou nabídek o zaměstnání od různých společností, musí společnost zaujmout něčím výjimečným pro uchazeče. Na druhou stranu, společnost by měla stejné motivace poskytovat i stávajícím zaměstnancům, pokud zaměstnavatel nechce, aby mu došlo k odlivu pracovní zručné síly. Motivační nástroje by se měly časem obměňovat, jelikož pouze finanční odměna není pro všechny zaměstnance dostatečná motivace k setrvání v dané společnosti.

Bakalářská práce se bude zabývat motivací zaměstnanců ve vybrané společnosti a bude rozdělena do dvou částí. První – teoretická část bude zaměřena na vymezení základních pojmů, definic, teorií zabývajících se motivací a způsobů pro zvyšování motivace. Druhá – praktická část bude zaměřena přímo na popis vybrané společnosti, především na její historii a popis závodu Ocelárny. Dále bude následovat popis analýzy současného stavu motivačního systému společnosti, vyhodnocením dotazníkového šetření a vyplývajícími návrhy pro společnost.

Cílem bakalářské práce je zabývat se úpravou motivačního systému zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření popsat společnosti možné návrhy a doporučení v jejich systému motivace.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

V této části práce se budeme zabývat jednotlivými pojmy vztahujícími se k oblasti motivace, potřebnými definicemi k pochopení této oblasti a různými teoriemi, díky kterým může dojít k zvýšení motivace mezi zaměstnanci společnosti.

2.1 Motivace a motiv

Samotný pojem motivace vychází z latinského slova „*movere*“, tedy pohyb, a to co námi hýbe k určité činnosti. Neexistuje jednotná definice motivace, jednotlivými autory je různě chápána. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem (Armstrong a Taylor, 2015).

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují“ (Bedrnová, 2002, str. 241).

"Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek, tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje." (Plamínek, 2010, str.14).

Z výše uvedených definic lze motivaci pochopit jako hnací sílu pro člověka či zaměstnance k tomu, aby se snažil více uspokojit svoje nenaplněné potřeby. Jednotlivé potřeby se mohou u osob lišit, proto bývá obtížnější je u všech zaměstnanců uspokojit. V takovém případě je pro zaměstnavatele či manažera důležité definovat oblast potřeb typickou pro širší část zaměstnanců a možnosti motivace k jejich uspokojení. V takových případech zaměstnanci očekávají naplnění motivace, pokud se budou chovat konkrétním způsobem.

Samotná motivace je pro všechny důležitá, jelikož dává člověku smysl života. Dobře motivovat lidi je jedním ze základních úkolů manažera, jelikož dobře motivovaný zaměstnanec je pracovně výkonnější a nemá potřebu opouštět stávající zaměstnání. Motivace samotná dává našim činům, které činíme smysl a i důvod, proč je činíme. Jedná se o výsledek jak vnitřních, tak i vnějších faktorů (Armstrong a Taylor, 2015).

Motivace jako taková se skládá ze tří složek a to:

- Směru – vyjadřuje směr, kterým se osoba ubírá či vyhýbá („chci dosáhnout toho“, „nechci dosáhnout toho“)

- Úsilí – vyjadřuje sílu, jak moc o dosažení cíle stojíme („chci toto“, „velmi si přeji toto“)
- Vytrvalosti – pokud chceme něčeho dosáhnout, tak záleží i na vytrvalosti. Tedy neustoupit, když se objeví překážky. Projevuje se nakolik jsme silní dosáhnout cíle i přes různé komplikace a neúspěchy (Armstrong a Taylor, 2015).

Motiv lze chápat jako „určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ (Bedrnová a Nový, 2002, s. 242).

Lze jej tedy pochopit jako určitou sílu, která nemusí býti vždy stejně silná a ani intenzivní. Záleží na jednotlivých lidech a jednotlivých cílech, kterých motivem chtějí dosáhnout. Jelikož osoby mívají v plánu dosažení několika cílů, dochází i k spojování jednotlivých motivů. Ty se mohou vzájemně podporovat nebo i vylučovat. V takových případech může dojít k problémům s jejich naplněním.

Nakonečný (1992) tvrdí, že samotný motiv je především psychické povahy a záleží na hloubce jeho prožití, na emocích dané osoby. Čím více je osoba citlivější, tím může u ní dojít k většímu citovému strádání v případě nenaplnění cíle motivace.

Často bývá motivace zaměňována s obdobným pojmem, a to se stimulací.

Rozdíl motivace a stimulace je dán tím, že „vyvoláváme-li ochotu něco dělat pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci“ (Plamínek, 2015, str.16).

Oproti motivaci je stimulace zaměřena na vnější oblast. Stimulace může být zneužito ve formě nátlaku, vydírání či manipulace.

2.2 Typy motivace

V odborné literatuře jsou s prací spojeny dva typy motivace, a to motivace vnitřní a motivace vnější.

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že vnitřní motivace se projevuje tak, že vychází ze samotné práce, kterou osoba vykonává. Není podněcována vnějšími pobídkami. Zaměstnanci vykonávají svou práci s určitou autonomií, tedy samostatností, kdy se mohou volně rozvíjet a rozhodovat. Mohou sami za sebe konat a organizovat. Takovou motivaci lze uplatnit jen u úzkého okruhu zaměstnanců, především u těch s vyšší kvalifikací a zkušenostmi v dané oblasti

práce. Dále pak ti zaměstnanci, kteří nejsou vázání na pevnou pracovní dobu. Vnitřní motivace bude většinou dlouhodobé povahy, jelikož působí uvnitř člověka oproti motivaci vnější.

Oproti tomu motivace vnější se týká především zbývajících okruhu zaměstnanců, kteří nemají mnoho zkušeností v oboru a mají nižší kvalifikaci. Jedná se tedy o to, co lidi motivuje k vyšším výkonům v práci. Mohou to být jak odměny (pochvaly, odměny), tak i o různé varianty trestů (kritika ze strany vedoucího). Tyto formy motivace nemusí mít stejný dopad na všechny zaměstnance a nebývají často dlouhodobé povahy, jelikož nepůsobí uvnitř zaměstnance, ale z vnějšku.

Může docházet k tomu, že tyto teorie se ve společnosti budou vzájemně prolínat a působit současně. Záleží na jednotlivých zaměstnancích a jejich cílech.

2.3 Teorie motivace

S postupem času docházelo v různých historických obdobích k rozdílnému poznání a pochopení motivace. Hybná síla motivace byla připisována nejprve požitkářství, postupem času pak odměnám a trestům, následována potřebami a očekáváním (Armstrong a Taylor, 2015).

Tyto teorie se snažily popsat a přiblížit definici toho, co motivace vlastně je.

Teorie motivace se dají rozdělit do tří skupin, a to dělení na základě procesu motivace, obsahu motivace a na základě pobídek.

Ani jedna z teorií není univerzální a ideální pro samotné pochopení motivace se jeví souhrn všech teorií.

2.3.1 Teorie zaměřené na obsah

Jedná se o teorie, které se zabývají faktory souvisejícími s motivací osob. Základním bodem těchto teorií jsou potřeby. V případě jejich nenaplnění dochází ke vzniku konfliktů a napětí a výsledkem je nerovnováha. Osoby nejsou motivovány vnějšími podmínkami ale vnitřními. K narušení rovnováhy dochází tak, že osoba si vymezí cíl či více cílů, kterých chce dosáhnout a naplnit své vnitřní potřeby (Armstrong a Taylor, 2015).

Mezi teorie zaměřené na obsah se řadí teorie hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

a) Teorie hierarchie potřeb

Jedná se o teorii Abrahama Maslowa, která je mezi teoriemi jednou z nejznámějších a nejčastěji zmiňovaných. Tato teorie byla formulována roku 1954. Tato teorie je založena na základě toho, že každý člověk má své potřeby. Maslow tyto jednotlivé potřeby uspořádal do hierarchické podoby, tedy do pyramidy. Pomocí pyramidy vyvodil to, že v případě uspokojení jedné skupiny potřeb dochází k tomu, že tato skupina přestává být pro osobu motivační – motivátorem a stává se ji skupina nacházející se v pyramidě výše. Pohyb v pyramidě je veden od nejnižší skupiny po nejvyšší skupinu potřeb (Koontz, O'Donnell a Koontz, 1974, s. 289).

Maslow pomocí své teorie předpokládá to, že osoba je motivována vnitřními podmínkami, nikoliv vnějšími (Adair, 2004).

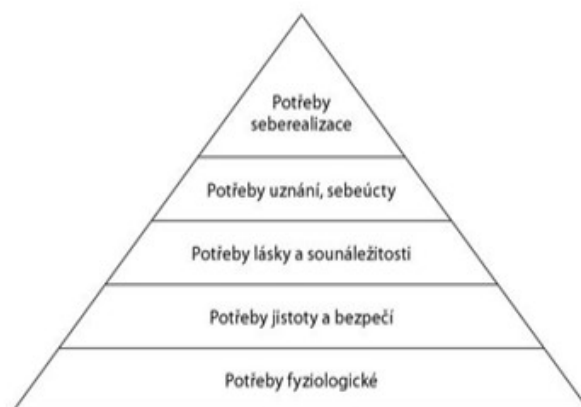
Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je tedy nezbytné, aby došlo k uspokojení nižších potřeb. Samotná potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování daného člověka. Zatímco nižší potřeby uspokojováním zanikají, tak uspokojované vyšší potřeby člověka motivují, umocňují se (Kocianová, 2010).

Z tohoto tvrzení jasně vyplývá, že nelze jako první uspokojovat potřebu seberealizace, když jsme hladoví a nemáme kde žít, tedy potřeby fyziologické.

Jednotlivé skupiny potřeb jsou uspořádány do pěti pater pyramidy, viz obrázek 2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb. Jedná se o:

- Potřeby fyziologické (jídlo, spánek)
- Potřeby jistoty a bezpečí (jistota práce, penze)
- Potřeby lásky a sounáležitosti (přátelství, kolektiv v práci)
- Potřeba uznání, sebeúcty (uznání sebe sama ze strany ostatních)
- Potřeba seberealizace (vzdělávání a realizace sebe sama) (Plamínek, 2015).

Obrázek 2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Plamínek, 2015, str.88

Tento model je vhodný i nevhodný pro manažery. Nevhodný v tom směru, že nelze přesně určit u uspokojení jaké potřeby se zaměstnanec nachází. Vhodný v tom směru, že pokud jednotlivou skupinu manažer určí, tak může určit jednotlivé podmínky k naplnění zaměstnance. To, čeho chce v práci nyní dosáhnout pro své vnitřní naplnění. Zároveň tato teorie se nedá aplikovat na všechny pracovní případy, především na rutinní práce (Armstrong a Taylor, 2015).

Na Maslowovu teorii navázal Clayton Alderfer. Oproti Maslowovi ale teorii zjednodušil na pouhé tři základní potřeby a to:

- Existence (patří sem hlad, žízeň, mzda)
- Sounáležitosti (potřeba sociálních vazeb a zapojení do skupin)
- Růstu (snaha využít sami sebe k dosažení toho co chceme)

b) Herzbergův dvoufaktorový model

Na rozdíl od Maslowa se Herzberger zabýval motivací přímo v praxi. Na základě dotazování účetních a techniků na otázky týkající se jejich vnitřních pocitů. Tedy na to, co v nich vyvolává dobré a špatné pocity a tím je motivuje k výkonu. Na základě dotazování dospěl k tomu, že existují dva druhy faktorů. Jedná se o motivační faktory a hygienické faktory. Od těchto dvou druhů faktorů je odvozen i samotný název jeho teorie.

Mezi motivační faktory se řadí potřeba vykonávat práci, zájem o práci, dosáhnout úspěchu a možnost povýšení. Pokud se vyskytují, tak vedou k motivaci a ke spokojenosti zaměstnanců. V případě že se nevyskytují, či se vyskytují v menší míře, vedou k nižší motivaci zaměstnanců (Urban, 2017).

Naopak mezi hygienické faktory se řadí politika firmy, jistota zaměstnání, vztahy s nadřízenými a postavení. Tyto faktory samy o sobě nevedou ke zvýšení motivace, ale při jejich nedostatku působí negativně pro zaměstnance (Armstrong a Taylor, 2015).

Herzberger teorií zamýšlel naplnění potřeb zaměstnance, aby dosahoval lepších pracovních výkonů a byl ve společnosti spokojen.

2.3.2 Teorie zaměřené na proces

Jedná se o teorie, které jsou zaměřeny na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Více zaměřeny na to, jak samotný zaměstnanec vnímá své pracovní okolí a práci.

Řadí se sem McGregorova teorie X a Y, teorie očekávání a teorie spravedlnosti.

a) McGregorova teorie X a Y

Jedná se o teorii, kterou autor vyvodil na základě pozorování ve firmách. Na základě pozorování rozdělil pracovníky do dvou skupin, a to X a Y.

Osoba X je taková, která se do práce musí nutit, nemá z ní radost a vnitřní uspokojení. Takovou osobu je potřeba kontrolovat. Motivace na základě trestů nebo odměn.

Osoba Y je taková, která je opakem osoby X. V práci nalézá uspokojení a naplnění, není potřeba ji více kontrolovat. Do práce ji není potřeba nutit (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

b) Teorie očekávání

Jedná se o teorii, která byla formulována Vroomem roku 1964.

Princip teorie je následující, že když zaměstnanci budou vědět co a jak mají v práci dělat, tak to provedou. Za provedenou práci budou očekávat adekvátní výši odměny.

„Teorie očekávání se soustředí na vědomé či racionální procesy umožňující odhadnout, co člověk získá jako odměnu za to, co poskytne. Jinými slovy, zaměřuje pozornost na propojení mezi motivy a jednáním.“ (Kocianová, 2010, str. 31).

Tuto teorii lze vyjádřit i vzorcem $M = f(V * E)$

M – jedná se úroveň motivace

V – subjektivní hodnota výsledku jednání, předpokládané uspokojení, ke kterému motivované jednání povede

E – očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že určené jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

c) Teorie spravedlnosti

Tato teorie byla formulována Adamsem roku 1965. Zabývá se tím, jak je se samotným zaměstnancem zacházeno vůči jiným zaměstnancům. Dochází k tomu, že zaměstnanec porovnává výsledky za své vstupy či výstupy s ostatními zaměstnanci. V případě, že jsou stejné vstupy či výstupy různých zaměstnanců jinak ohodnoceny, například jiná výše odměny za stejný výkon, tak dochází k demotivaci (Armstrong a Taylor, 2015).

2.3.3 Teorie instrumentální

Jedná se společně s Maslowovou teorií o jednu z neznámějších. Vychází ze „sladké odměny-cukru“ a „trestů-biče“. Tato teorie funguje na základě toho, že za pomoci odměn nebo trestů se budou lidé chovat, jak my chceme.

Jsme lákáni za dobré výkony a trestáni za špatné (Adair, 2004).

2.4 Zdroje motivace a proces

Vše, co pomáhá nebo samo o sobě vytváří motivaci se stává jejím zdrojem.

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“ (Bedrnová a Nový, 2002, str. 244).

Mezi zdroje se řadí návyky, zájmy, hodnoty, ideály a potřeby.

- **Návyk** – jedná se o opakované jednání, které vychází ze zkušenosti. Jedná se o zafixované jednání, které se projevuje v obdobných situacích.
- **Zájem** – představuje zaměření člověka na určitou oblast předmětů či jevů, které souvisí s jeho činností. Jedná se o činnost, která osobu naplňuje. Třeba zájem o sportovní aktivitu.
- **Hodnota** – jedná se o vlastnosti, které osoba přiřkla určitým činnostem, které souvisí s naplňováním určitých potřeb. Hodnota pro práci, lásku, zdraví. Může být pro každého v jiné výši.
- **Ideál** – jedná se o něco specifického, čeho chce osoba už od začátku dosáhnout. Její vytyčený cíl.

- Potřeba – lze ji chápat jako nedostatek, který je pro osoby důležitý a je potřeba jej uspokojit nebo nahradit něčím obdobným.

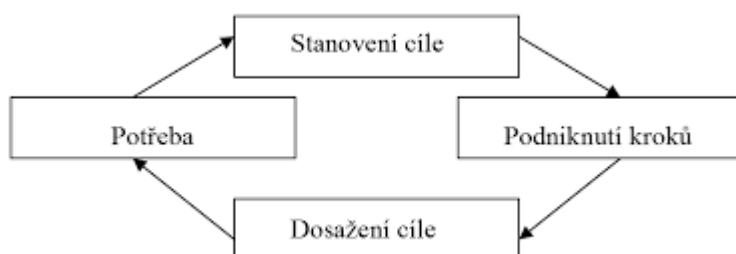
Dělí se na:

1. Biologické – vzduch, jídlo, pití
2. Sociální – láska, přátelství, komunikace (Bedrnová a Nový, 2002).

Nedostatek /nadbytek → Potřeba → Motivace → Cíleně zaměřená činnost → Odstranění nedostatku /nadbytku

Proces motivace

Obrázek 2.4.1 Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Samotný proces motivace začíná ve chvíli, kdy dochází k nedostatku nebo naopak nadbytku potřeb. Samotná potřeba nás motivuje k tomu, abychom si stanovili cíl, kterého chceme dosáhnout a tím uspokojit vymezenou potřebu. Po stanovení vytyčeného cíle je zapotřebí podniknout určité kroky, které ve výsledku povedou k dosažení cíle a naplnění potřeby (Armstrong a Taylor, 2007). Celý proces je graficky znázorněn viz. Obrázek 2.4.1 Proces motivace.

2.5 Nástroje motivace

Nástroje pro uplatňování motivace především na pracovišti se dělí na nástroje nefinanční motivace a finanční odměňování.

Nástroje nefinanční motivace

Při jejich uplatňování by mělo docházet k přihlížení individuálním potřebám a vlastnostem jednotlivých pracovníků (Urban, 2017).

Do této skupiny se řadí mnoho nástrojů, o nichž zaměstnanci mnohdy netuší, že slouží k jejich motivaci. Nejsou tak výrazné jako finanční nástroje odměňování, ale při jejich správném použití mohou společnosti ušetřit mnoho peněžitých výdajů k růstu pracovní

výkonnosti. Nefinanční nástroje jsou nejlépe uplatnitelné na osoby Y, které byly specifikovány v teorii motivace X a Y.

Jedná se o:

- Kontrolu a hodnocení pracovníků – význam zpětné vazby, pravidelné hodnocení zaměstnanců
- Pochvaly – důležité vědět, jak správně a kdy chválu pronést, aby zaměstnanci neublížila
- Delegaci úkolů – vyslovení důvěry v zaměstnance
- Vzdělávání – poskytování vzdělání, motivace po úspěšném ukončení školení

I tyto jednotlivé nástroje mohou výrazně dopomoci k zvýšení motivace zaměstnanců. Praktikování jednotlivých druhů je náročnější na provedení a bývá zapotřebí určitých předchozích zkušeností.

Kontrola a hodnocení pracovníků

Samotná kontrola společně se zpětnou vazbou a hodnocením zaměstnanců je důležitá nejen pro motivaci ale také pro ověření zadaných úkolů a míru jejich splnění. Kontrolu je potřeba provádět průběžně, jinak může být motivace oslabena. Zaměstnanci by vykonávali nejvíce práce právě před vykonáním kontroly a samotný proces by ztrácel význam pro společnost. Zpětná vazba vyplývá z výsledků kontroly a měla by splňovat náležitost okamžitosti a konkrétnosti. Zpětná vazba, která obě náležitosti nenaplní, není pro společnost přínosná a snaha pochválit dobré výkony nebo naopak napravit nedostatky nebude důvěryhodná. Hodnocení zaměstnanců by se mělo provádět pravidelně a většinou po vymezené časové době. Slouží k celkovému shrnutí výkonnosti zaměstnanců a odhalení důvodů jeho vyšší/níže motivace k práci. K úspěšnému hodnocení je zapotřebí příprava daného hodnocení a shrnutí pozitivních i negativních výkonů hodnoceného. Hodnocenému na základě výsledků je poskytnuta rekapitulace s návrhy na zlepšení a možnosti dalšího rozvoje.

Pochvala

Jedním z neúčinnějších z nástrojů nefinanční motivace a zároveň jedním z nejlevnějších je pochvala. Bohužel samotná pochvala se v podnicích často nepraktikuje. Pochvala by měla být praktikována v případě dosažení výborných výsledků v rámci úkolu či navržení nového postupu. Dobře praktikována pochvala může pracovníka nabudit k ještě většímu výkonu a nasazení ve společnosti. Může dojít i k opačnému efektu, kdy pochvala naopak snižuje míru

motivace. Jedná se o případy, kdy je pochvala udělována jednou za delší období, kdy je oceněno jen málo pracovníků. Dále pak se může jednat o případy, kdy je pochvala udělována veřejně před celým oddělením nebo závodem a působí spíše demotivačně pro ostatní zaměstnance. Pochvaly by měly být udělovány průběžně a jen v případě, že jsou zasloužené.

Delegace úkolů

Delegaci dochází k činnosti, kdy nadřízený umožňuje zaměstnanci nebo více zaměstnancům provádět určitá rozhodnutí, které byly dříve v jeho kompetenci. Delegováním může dojít k rychlejšímu rozhodování organizace a zároveň zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Vybraný zaměstnanec delegováním získává větší pocit důležitosti na rozhodování a zároveň větší pocit propojenosti se společností. Je za svá rozhodnutí více odpovědný, a tedy se více snaží a motivuje k lepším výsledkům. Delegování je často spojeno s množstvím zábran. Jedná se třeba o nedůvěru nadřízeno svěřit záležitosti svým zaměstnancům a raději vše obstarává sám. Dále pak samotní zaměstnanci mohou odmítat možnost zúčastnit se delegování, a to z důvodu podceňování svých schopností a obav z možného neúspěchu. Pro delegaci úkolů je zapotřebí zvolit takového zaměstnance, ve kterém nadřízený vidí potenciál v rozšiřování schopností a s mírou odpovědnosti za svá rozhodnutí.

Vzdělávání

Neustálý rozvoj společnosti je spojen i s vzděláváním jejích zaměstnanců. Společnost, která se nerozvíjí v nových technologiích, bývá zpravidla převálcována konkurencí. V rámci mnoha výzkumů bylo zjištěno, že spokojení zaměstnanci mají větší tendenci k učení a dalšímu vzdělávání. Aby zaměstnanci sami se chtěli vzdělávat, musejí být motivováni, a to vnitřně. Tedy motivování sami sebou, jak se po absolvování školení mohou lépe uplatnit. Využívá se i v určité míře motivace vnější, a to především v rámci sankcí a možných odměn za splnění náležitostí. Motivace zaměřující se na vzdělání se rozděluje na 4 bloky v závislosti na procesu získání nových znalostí. Jedná se o motivaci před zahájením vzdělání, v průběhu vzdělání, v průběhu ověřování znalostí, a nakonec po skončení vzdělání. V každé části je uplatňuje jinak a je i jinak na zaměstnance mířena. Aby vzdělání byla správně uplatněna, je zapotřebí, aby po zaškolení zaměstnanci nové poznatky aplikovali v praxi, jinak jsou znalosti brzy zapomenuty (Urban, 2017).

Nástroje finančního odměňování

V rámci finančního odměňování je hlavním cílem udržení kvalitních a výkonných zaměstnanců a zajistit spravedlnost v rámci odměňování. Samotné odměňování by mělo odpovídat výši přínosů činnosti zaměstnance vůči společnosti. Samotná výše mezd by neměla být v rozporu s rozpočtovými možnostmi společnosti (Urban, 2017).

Odměňování může dosahovat různých hodnot podle toho, z jaké formy odměňování vychází. Zdali se jedná o odměnu za náročnost práce, ze schopností zaměstnance, z dlouhodobých výsledků a další (Bednář, 2018).

- Pevná mzda – jedná se o zaručenou výši mzdy, kterou oceňujeme činnost zaměstnance ve společnosti. Její výše je proměnlivá v různých společnostech. Závisí na tom, zdali ji zaměstnanec shledává adekvátní či nikoliv vůči svému úsilí.
- Odměna spojená s osobními schopnostmi – jedná se o složku, která bývá vyplácena k pevné mzdě. Jedná se o motivaci ke zvyšování schopností a kvalifikací u zaměstnance.
- Výkonová složka – jedná se o mzdu za splněný úkol nebo výkon. Může být vyplácena ve formě prémie či bonusů k pevné mzdě. Motivace k vyšší aktivitě v oblasti zlepšování či inovací ve společnosti. Tato odměna se nemusí vztahovat jen na výkon jednotlivce ale i na výkon celé skupiny.
- Zaměstnanecké výhody – jedná se o určité předměty a služby, které jsou vázány na vztah k organizaci. Přispívají ke spokojenosti, rozvoji a relaxaci (Urban, 2017).

2.6 Nástroje pro zvyšování motivace

Jedná se o šest osvědčených strategií, které při správném použití mohou vést ke zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti (Adair, 2004).

Jsou to tyto strategie:

- Dobrý příklad – zaměstnanci jsou motivováni svým nadřízeným a jeho chováním. Pokud je nadřízený zapálený do své práce, dokáže tuto energii přenášet na své podřízené a vést je k větším nebo lepším výsledkům. Neměl by být uzavřený, bez zájmu o své okolí a příliš egoistický.

- Přijímat lidi, kteří jsou motivováni – do společnosti by se měli přijímat pracovníci, kteří se o danou společnost zajímají, jsou odpovědní, plní energie s cílem ji přeměnit za výkon, mít radost z práce, těšit se na ni a být vytrvalí.
- Vytvářet realistické cíle – nadřazený by měl být schopen vytvářet realistické cíle, kterých lze dosáhnout. Takové, které jsou úměrné se schopnostmi pracovníků. Využití metody SMART (konkrétní cíle, měřitelné cíle, dosažitelné cíle, relevantní cíle a časově specifické cíle).
- Zaměstnanec jako osobnost – s každým zaměstnancem by se mělo jednat jako s jednotlivcem, nemělo by docházet ke zaškatulkování do určité širší skupiny osob. Zaměstnanec se bude pak cítit výjimečný a bude se více snažit plnit své úkoly.
- Spravedlivé odměňování – funguje na teorii spravedlnosti, kdy za stejný výkon má být zaměstnanec odměněn ve stejné výši jako jiný. V případě porušení této rovnováhy může dojít ke snížení motivace a možnosti odchodu ze společnosti jinam.
- Uznání – každý zaměstnanec chce za svůj výkon dosáhnout uznání ze strany kolegů a nadřízených. Uznání by mělo být individuální, aby došlo k vyzdvihování „hrdinů“ ve společnosti. Uznání pronesené veřejně či před větším množstvím zaměstnanců zvyšuje motivaci nejen uznaného pracovníka, ale i ostatních (Adair, 2004).

2.7 Nevhodné motivační nástroje

Jedná se o motivační nástroje, které společnosti praktikují s tím, že nezamýšlejí jejich negativní dopad na motivaci zaměstnanců. Jedná se tedy o případy, kdy si vedlejší účinky svého jednání neuvědomují (Urban, 2017).

- Vyhlásování zaměstnance za určité období – v souhrnu se nejedná o nic negativního, dokud se nezaměříme na problematiku hlouběji. Za dané období dochází k ocenění pouze jednoho zaměstnance a výkony ostatních jsou nepovšimnuty. To může vést u ostatních k menší motivaci se snažit pracovat lépe, a naopak být průměrný.
- Vytváření skupin zaměstnanců – dochází k vytváření nadřazené skupiny zaměstnanců (talentů), kteří požívají speciálních výhod oproti ostatním.

V případě, že tato skupina je více vyzdvihována oproti ostatním zaměstnancům může také dojít ke snížení motivace k práci a vyšší šanci k výpovědi.

- Nevhodné porovnávání a soutěžení – oproti ostatním je tento případ horší, jelikož zaměstnanci nezůstávají v anonymitě, ale jsou veřejně srovnáváni s jinými. V případě neúspěchu se mohou objevovat i psychické problémy.

2.8 Motivační typy lidí

Ve společnosti se vyskytují celkem čtyři různé motivační typy lidí. Pokud chceme s nimi pracovat je zapotřebí rozeznat o jaký typ se jedná a podle toho jej motivovat a umět s nimi vyjednávat.

Jedná se o:

- Objevovatelé
- Usměřňovatelé
- Sladčové
- Zpřesňovatelé

Objevovatelé

Jedná se zpravidla o osoby, které se zaměřují na užitečnost. Projevují se vysokou mírou nezávislosti na ostatních a samostatností. Lze je nejvýstižněji charakterizovat jako osoby, které vyhledávají překážky a chtějí přijímat stále nové cíle. Podle své charakteristiky je také tato skupina osob pojmenována. Jako osoby preferují samostatné řízení svých činností a neradi jsou řízeni někým jiným. Lze je definovat jako sportovce, kteří se snaží neustále se překonávat, jsou netrpěliví a práci shledávají jako soutěž. V závislosti na jejich aktivitě dochází u nich k větší šanci vyhoření a přivodění různých nemocí. Je pro ně i typická výrazně neverbální komunikace, a to z důvodu jejich vyšší aktivity a zapálení pro věc.

Usměřňovatelé

Vyznačují se jako osoby, kteří vnášejí dynamiku do společnosti a to, že mohou ovlivňovat jiné lidi svými chováními. Lidi okolo sebe si zařazují do hierarchického uspořádání společnosti a ty pak rozzařují podle toho, zdali je můžou ovládat, nemohou ovládat, a nakonec možné soupeře nebo partnery. Tyto osoby jsou velice rády středem pozornosti druhých. Toho dosahují za pomoci historek. Jejich největší síla se soustřeďuje v to, že dokážou přesvědčit druhé o své myšlence a rychle pro sebe získat větší množství stoupenců. Jedná se o většinou o

vůdce skupin. Jsou to velice soutěživé osoby, které se snaží upevnit si svou pozici mezi lidmi. V rámci soutěžení si rozumí s jinými usměrňovateli, naopak s objevovateli jsou na kordy.

Slad'ovatelé

Jedná se o osoby, které se především zaměřují na jiné osoby, jejich pocity, vztahy a spokojenost. Na rozdíl od usměrňovatelů, se slad'ovatelé zaměřují na horizontální rozměr ve společnosti. Jsou vůči druhým vstřícní, otevření, empatičtí. Zaměřují se více na sociální strukturu společnosti. Snaží se být vůči jiným milí a otevření, a to stejné očekávají od druhých. Bohužel u nich dochází k častému zklamání, jelikož ostatní jsou jinak motivováni než oni.

Zpřesňovatelé

Posledním typem jsou zpřesňovatelé. Jedná se osoby, které se snaží být dokonalé. Většinou se vyznačují vlastností jako je pečlivost, spolehlivost, a i přísnost na sebe sama. Preferují organizovanost před chaosem a jednají v rámci norem a pravidel. Svým chováním a vystupováním působí odměřeně vůči ostatním, nebývají příliš společenská a nejraději tráví čas nad prací. Zabývají se především matematickými operacemi a prací s čísly. Mívají problém projevit své emoce a bývají u nich zvykem časté výbuchy. Jako takoví velice respektují své nadřízené i v případě výskytu problém s vedením (Plamínek, 2015).

2.9 Vztah motivace, spokojenosti s prací a výkonu

V této části se budeme zabývat možným vztahem mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem. Tím, zdali jsou společně na sobě vázáni.

2.9.1 Vztah motivace a spokojeností s prací

Spokojenost s prací, kterou pracovníci navenek projevují je závislá na vztahu postojů a pocitů k práci, kterou vykonávají. Pokud jsou jejich postoje negativní, tak se to projevuje i v jejich spokojenosti. Spokojenost může být výrazně ovlivňována několika faktory.

Jedná se o:

- Vnitřní motivační faktory – jedná se o takové faktory práce, které mohou zaměstnance vnitřně namotivovat a uspokojit jeho potřeby po zdokonalování a učení nových věcí. Řadí se sem identita práce, významnost práce, autonomie práce, zpětná vazba a rozmanitost schopností.

- Úroveň kontroly – samotná touha zaměstnance být zapojen do práce společně s dalšími zaměstnanci je jednou z nejsilnějších vlastností. Jeho motivace roste s úrovní kontroly.
- Úspěch nebo neúspěch – úspěch zvyšuje míru spokojenosti s prací. Míra závisí na míře obtížnosti úkolů a využití zaměstnancových dovedností. V případě neúspěchu dochází k opaku, výše nespokojenosti závisí na míře zapojení do problému.

2.9.2 Vztah spokojenosti s prací s výkonem

Je dáno přesvědčení, že zvyšování spokojenosti s prací vede taktéž ke zlepšování výkonu v práci. Toto přesvědčení podpořila řada výzkumů ze strany Maya a Dixona. Toto přesvědčení bylo později řadou argumentů a testů vyvráceno. Nejvíce za přispění Vrooma, jenž poukázal na základě měření průměrného ukazatele korelace mezi spokojeností a výkonem k velice nízkým hodnotám, a tudíž vyvrácení možného vztahu mezi spokojeností a výkonem. Jeho poznatky podporoval i Spector, jenž tvrdí, že vyšší spokojenost neovlivňuje lepší výkon ale právě naopak. Dokládá to na základě množství údajů shromážděných od vedoucích prodejen, které byly analyzovány za přispění Christena a kolektivu. Ze zjištěných údajů vychází závěr, že i když vedoucí prodejny zvyšoval mezi zaměstnanci spokojenost s prací, tak zvyšování nevedlo k lepším pracovním výkonům (Armstrong a Taylor, 2015).

Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce je dělena do několika částí a ty jsou dále rozvíjeny. Nejprve se bakalářská práce zabývá samotným pojmem a definicemi motivace. V souvislosti s motivací jsou popsány jednotlivé typy motivace a dále pak široce popsány teorie, které se motivací zabývají. Poté následovala část zabývající se zdrojem a procesem motivace vysvětleným i v grafické podobě. Dále v práci byly obsáhle popsány jednotlivé nástroje motivace, které byly jednotlivě popsány a uvedeny příklady. Poté následovala oblast zabývající se nástroji pro zvyšování motivace a v návaznosti na ni také oblast zabývající se naopak nevhodnými motivačními nástroji. Dále byla v práci uvedena kapitola zabývající se jednotlivými typy motivačních lidí, kteří byli detailně popsáni pro lepší identifikaci v kolektivu a porozumění, jak s nimi pracovat. Závěr je zakončen kapitolou zabývající se vztahem mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem. Došlo k popisu jednotlivých částí vztahu a vzájemnému srovnání částí mezi sebou k nalezení nebo vyvrácení možného propojení.

3 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. spadá pod největší světovou ocelářskou a těžařskou skupinu ArcelorMittal. AMO je akciovou společností. Skupina ArcelorMittal se řadí mezi největšího producenta oceli na světě. Zaměstnává okolo 315 000 zaměstnanců ve svých dceřiných společnostech v 60 státech. Společnost, jak ji známe nyní vznikla spojením dvou velkých ocelářských společností, a to Arcelor a Mittal Steel Company. Jejich spojením vznikl i nový název ArcelorMittal. Sídlo společnosti se nachází v Lucemburku. Dceřiná společnost AMO se zabývá výrobou a zpracováním surového železa a oceli a dále hutní druhovou výrobou.

Největší podíl hutní výroby tvoří dlouhé a ploché válcované výrobky. Mezi jejich výrobky se řadí silniční svodidla, tenkostěnné ocelové profily (využití ve strojírenství, dopravě a stavebnictví), strojní celky, důlní výztuže, výroba náprav pro železniční kolejová vozidla a další. AMO zaměstnává okolo 6500 zaměstnanců. Ve společnosti AMO dochází k neustálým investicím do oblasti ekologizace. Díky tomu došlo k výraznému snížení emisí prachových částic.

3.1 Historie společnosti

Historie společnosti vzniká roku 1942 v důsledku rozrůstání Vítkovických železáren. Z důvodu omezení jejich rozvoje dochází k rozhodnutí o výstavbě nové části hutě v oblasti Ostrava Kunčice. Již roku 1951 dochází k osamostatnění nové části hutě a přejmenování na Novou Huť Klementa Gottwalda. Vysoká pec byla slavnostně zapálena tehdejším předsedou vlády a pozdějším prezidentem Antonínem Zápotockým. Tehdejší huť disponovala pěti koksárenskými bateriemi, dvěmi vysokými pecemi včetně liciho stroje, čtyři siemens-martinské a pět hlubinných pecemi, blokovnou, válcovnou trubek, slévárnou šedé litiny a částí elektrárny včetně vodohospodářství. V následujících letech docházelo především k rozšiřování kapacit pro produkci základních surovin a dále byla zprovozněna válcovací trať a linka na výrobu osobních, nákladních a traktorových kol. V průběhu 70 až 90 let došlo k modernizaci martinských pecí na tandemové pece. Zlomový rok 1989 se nevyhnul ani huti a došlo ke změně jména na Novou Huť. Výrazná změna pro podnik nebyla jen změna jména, ale také výstavba nové válcovny a přechod od odlévání oceli do ingotů k plynulému odlévání oceli.

Dalším významným milníkem je rok 2003, kdy došlo k prodeji huti. Kupujícím se stal Lakshmi Mittal a byla provedena změna jména společnosti na ISPAT Nová Huť a.s. Tento název dlouho nevydržel a již o rok později dochází ke změně na Mittal Steel Ostrava a.s. Roku 2006 dochází k významnému celosvětovému přelomu v oblasti ocelářství, a to spojením dvou gigantů

Arcelor a Mittal Steel Company. Na základě jejich spojení se mění název na již koncový ArcelorMittal. V současné době se očekává převzetí společnosti AMO, kterou od ArcelorMittal a.s. zakoupila britská společnost Liberty House.

3.2 Organizace společnosti

Organizační schéma společnosti AMO je obsaženo v příloze č. 2

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které má celkem 5 členů a je voleno a odvoláváno valnou hromadou. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, která dohlíží na činnost představenstva. Má celkem 3 členy, kteří jsou také voleni a odvolávání valnou hromadou a 1/3 členů volí zaměstnanci společnosti. Na vrcholovém vedení společnosti se podílí celkem 10 osob, v čele je generální ředitel Ashok Patil a dále 9 ředitelů pro jednotlivé záležitosti týkající se hutě. V rámci managementu zde bylo až do roku 2017 zahrnut Výbor pro audit. Ten byl zrušen na základě rozhodnutí valné hromady.

Závod 13 – Ocelárna

Vedení provozu má na starost Jiří Kaluža. Celkově se provoz dělí na 3 části, a to Výroba oceli, ZPO a Vedení závodu. V části výroba oceli je zaměstnáno celkem 113 dělníků a 8 thp + manažerů. V části ZPO je zaměstnáno celkem 146 dělníků a 13 thp + manažerů. A nakonec v části Vedení závodu je celkem 66 dělníků a 28 thp + manažerů. Celkově je na závodě zaměstnáno 423 osob. 49 z nich spadá pod agenturní zaměstnance.

4 Analýza současného stavu motivačního systému

Mezi ArcelorMittal Ostrava a.s. (dále jen zaměstnavatel) a jednotlivými organizacemi a svazy, které pod něj spadají, byly v rámci kolektivního vyjednávání dojednány podmínky, které jsou upraveny v kolektivní smlouvě na rok 2017-2019. Smlouva upravuje podmínky týkající se mezd zaměstnanců, pracovní a sociální oblast a závěrečnou oblast zabývající se spory mezi stranami. K uvedené kolektivní smlouvě, která byla uzavřena v roce 2017 přibyl dodatek č.1/2019, který upravuje danou smlouvu. Kolektivní smlouvu obdrží každý zaměstnanec společnosti a také si ji může přečíst nebo stáhnout na stránkách společnosti při přihlášení do svého profilu.

Zaměstnance v rámci kolektivní smlouvy lze motivovat jak formou mzdy, tak i jinou formou – může se jednat o různé benefity, které společnost nabízí.

4.1 Mzdy

Zaměstnanci společnosti jsou motivováni za svou práci vyplacením mezd od zaměstnavatele ale také vyplacením mzdových příspěvku, odměn a příplatků. Všechny jsou uvedeny v kolektivní smlouvě 2017-2019 v sekci D a E.

4.1.1 Příplatky

Zaměstnanci přísluší následující příplatky za práci:

- přesčas
- svátek
- v noci
- v odpolední směně
- v izolačních dýchacích přístrojích
- ve výškách
- v sobotu a v neděli
- ve ztíženém pracovním prostředí
- 31. 12. noční směna

4.1.2 Odměny a příspěvky

Zaměstnanci za splnění podmínek přísluší dané odměny a příspěvky:

- odměny za pracovní pohotovost
- odměny za práci s chemickými karcinogeny
- odměna za dohled při odborném školení
- odměna za splnění mimořádných úkolů
- odměny při odchodu do důchodu
- prémie
- odměny za splnění provozního hospodářského výsledku
- příspěvek za dlouhodobé finanční výsledky skupiny
- odměna za odpracované roky
- příspěvky na dovolenou

V rámci společnosti je podporován program zabývající se podpory zdraví a sociálního rozvoje zaměstnanců, který upravuje jak složky mzdové motivace (odměna za odpracované roky), tak i nemzdové motivace.

4.2 Sociální péče a benefity

Zaměstnanci společnosti jsou motivováni jak mzdou, příplatky a odměnami ale i různými benefity. Výčet jednotlivých benefitů je obsažen v kolektivní smlouvě v oblasti E.

Jedná se o tyto benefity:

- rekondiční a ozdravné pobyty
- závodní stravování a občerstvování zaměstnanců
- sociální výpomoci
- péče o dopravu zaměstnanců v areálu zaměstnavatele
- penzijní připojištění a životní pojištění
- příspěvky dárcům krve
- pracovní jubilea
- kafeterie:
 - pracovní a životní jubilea
 - narození dítěte
 - příspěvek zaměstnavatele na spoření (jednorázový příspěvek)

- ozdravné a rekreační pobyty pro děti zaměstnanců

Tato oblast se výrazně změnila dodatkem č.1/2019, kdy dochází například k zavedení kafeterie.

Rekondiční a ozdravné pobyty

Pobyty jsou poskytovány zaměstnancům, kteří splňují podmínky uvedené v tabulce 4.1
Kritéria pro poskytování rekondičních a ozdravných pobytů.

Tabulka 4.1 Kritéria pro poskytování rekondičních a ozdravných pobytů

Skupina zaměs. v prac.pom	Délka zaměstnání	Periodicita
zaměstnanci na rizikových pracovištích kategorie 4. a 3. a strojvedoucí	min. 4 roky, z toho 1 rok na riziku	co 2 roky
zaměstnanci na rizikových pracovištích kategorie 2 a zam. provoz. nerizik. pracovišť, pracující na nočních směnách	min. 4 roky	co 2 roky
zaměstnanci HZS – zam. směnného provozu	min. 4 roky v HZS u zaměstnavatele	co 2 roky
ostatní zaměstnanci	min. 5 roky	co 4 roky
zam. s NzP nebo PÚ u zam. a s trvalými následky	Bez limitu	co 2 roky

Zdroj: Kolektivní smlouva na roky 2017-2019

Tyto pobyty jsou zaměstnancům za strany zaměstnavatele plně hrazeny a nabízeny ve formě týdenních nebo dvoutýdenních ozdravných pobytů.

Závodní stravování a občerstvování zaměstnanců

Zaměstnanec společnosti má v rámci pracovního výkonu nárok na jedno dotované jídlo ve vymezeném objektu, se kterým společnost AMO spolupracuje. Zaměstnanec má právo na jedno hlavní jídlo s dotací zaměstnavatele ve výši 11,- Kč a v případě směny delší než 11 hodin včetně přestávek na dvě hlavní jídla s dotací. Zaměstnavatel neposkytuje možnost stravování za stravenky v jiných podnicích nebo na nákup jídla v obchodech.

Sociální výpomoc

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu, dochází k vyplacení jednorázové odškodného ve výši 12násobku platu, minimálně ve výši 300 000 Kč zvlášť pro každého pozůstalého.

Zápůjčky

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům návratné bezúročné půjčky pro podporu řešení bytové situace. Jedná se o případy koupi rodinného domku nebo bytu (podle zákona č. 72/1994 Sb.), modernizaci domu nebo bytu, rekonstrukci, přístavbu a přestavbu rodinného domku nebo bytu. Zápůjčka je poskytována zaměstnancům, kteří jsou minimálně dva roky v pracovním poměru vůči zaměstnavateli.

Příspěvky dárcům krve

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří darovali čestně a bezplatně krev odměnu ve výši 1500 až 3500 Kč.

Příspěvek za odpracované roky

Nárok na příspěvek za odpracované roky vzniká po dovršení 5 let u společnosti AMO a jeho výše je stanovena na 500 Kč. S každým dalším rokem se částka zvyšuje o 40 Kč a je započítávána do průměrného výdělku.

Odměna při narození dítěte

Při narození nebo nenávratném osvojení dítěte zaměstnancem AMO, je mu zaměstnavatelem poskytnuta jednorázová nenávratná sociální výpomoc ve výši 10 000 Kč. Výpomoc je vyplácena ve formě jednorázového příspěvku. Žadatel o příspěvek doloží žádost s kopií rodného listu narozeného dítěte nebo doklad o osvojení dítěte.

Péče o dopravu zaměstnanců v areálu zaměstnavatele

Zaměstnavatel zabezpečuje vnitropodnikovou dopravu a zajišťuje svým zaměstnancům vjezd do podniku.

Odměna při odchodu do důchodu

V případě, kdy zaměstnanec nepřetržitě vykonává po dobu 5 let u zaměstnavatele pracovní poměr a skončí z důvodu odchodu do důchodu, náleží zaměstnanci odměna ve výši jednoho průměrného výdělku zaměstnance.

Penzijní připojištění a životní pojištění

Zaměstnavatel poskytuje těm zaměstnancům, kteří mají sjednáno penzijní nebo životní pojištění příspěvek ve výši podle tabulky 4.2 Penzijní připojištění a životní pojištění.

Tabulka 4.2 Penzijní připojištění a životní pojištění

měsíční úložka zaměstnance	příspěvek zaměstnavatele
od 100 Kč do 199 Kč	300 Kč
od 200 Kč do 299 Kč	400 Kč
od 300 Kč do 499 Kč	650 Kč
od 500 Kč do 699 Kč	750 Kč
od 700 Kč do 999 Kč	950 Kč
od 1 000 do 1 499 Kč	1050 Kč
od 1 500 Kč a více	1150 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva na roky 2017-2019

Pracovní a životní jubileum

Zaměstnanec, který odpracoval ve společnosti 20 let, obdrží peněžní poukázku v hodnotě 2 000,- Kč. Zaměstnanec, který ve společnosti odpracoval 30 let, obdrží peněžní poukázku v hodnotě 2500,- Kč. Zaměstnanec, který ve společnosti odpracoval 35 let a 40 let, obdrží peněžní poukaz ve výši 5 000,- Kč. Dále pak při odpracování 25 let, 30 let, 35 let a 40 let ve společnosti bude zaměstnavatel organizovat pro zaměstnance společenská setkání.

Ozdravné a rekreační pobyty pro děti zaměstnanců

Příspěvky na pobyty dětí zaměstnanců poskytuje zaměstnavatel vždy jednou ročně na každé dítě. Příspěvek je vyplácen ve výši 3000 Kč při doložení příslušných formulářů. Příspěvek se týká dětí ve věkovém rozmezí 3-16 let a je poskytován na tábory, lyžařský výcvik, soustředění a školu v přírodě.

Cafeteria systém

Jedná se o nový systém zabývající se benefity. Předchozí benefity se řadí do skupiny plošných benefitů. Vyznačují se tím, že dané benefity mohou čerpat všichni nebo většina zaměstnanců společnosti.

V případě systému Cafeteria se jedná o individuální(volitelnou) skupinu benefitů. Zaměstnanci za splnění úkolu obdrží určený počet bodů, které sbírají. Určené body mohou poté

ve společnosti vyměnit za benefit na který bodově dosahují. Výhodou je, že si zaměstnanec vybere benefit z nabídky, který by chtěl a o který má zájem. Jedná se o jeho vlastní volbu. Může využívat jak menších hodnot benefitů nebo šetřit na jeden větší benefit. Benefity si určuje zaměstnavatel i jejich bodovou šíři. Tento systém je velice populární a oblíbený mezi zaměstnanci.

Firemní dobrovolnictví

Společnost AMO poskytuje svým zaměstnancům také možnost zúčastnit se pomoci v rámci dobrovolnictví. Zaměstnanci mohou strávit jeden den v roce pomocí neziskovým organizacím. Jedná se o pomoc ve formě různých oprav, úklidů, zahradničení nebo dělání společnosti seniorům.

Vzdělávání

Vzdělávání je ve společnosti AMO uskutečňováno formou různých kurzů, školení a seminářů. Všichni zaměstnanci musí povinně absolvovat školení týkající se bezpečnosti na pracovišti, školení zabývající se první pomocí a musí být informováni o základních pravidlech společnosti AMO. V rámci společnosti jsou dále nabízeny počítačové kurzy, jazykové kurzy a další. V závislosti na pracovní pozici a možných změnách týkající se výroby, vedení lidí a dalších jsou nadřizenými navrhováni zaměstnanci, kteří se mohou daných školení zúčastnit a naučit se něco nového ke zlepšení situace ve společnosti. Školení se mohou týkat třeba manažerů a jejich zaměření na zvládání stresu a správnému vedení lidí. Společnost AMO disponuje vlastním vzdělávacím zařízením.

Pracovní podmínky

Jednotlivé pracovní podmínky jsou upraveny zákoníkem práce a dále pak nařízeními vlády. V zákoně jsou stanoveny práva a povinnosti stran smlouvy, tedy zaměstnance a zaměstnavatele. Jejich vztah je upraven od vzniku, průběhu až do zániku.

Mezi nejdůležitější části se řadí délka pracovní doby a výše přestávek na oběd. Zaměstnancům je ze zákona určena doba přestávek v délce minimálně 30 minut po vykonání 6 hodin nepřetržité práce. Mladiství mají nárok na přestávku po vykonání 4 a půl hodin nepřetržité práce. V rámci přestávky je jim umožněno navštívit jídelní zařízení.

Další část se týká BOZP, tedy bezpečností a ochranou zdraví při práci. Jedná se o soubor pravidel, která mají při dodržování zajišťovat ochranu zdraví zaměstnanců při výkonu jejich práce. Zaměstnavatel je povinen vytvářet podmínky pro bezpečné a zdravé neohrožující

prostředí, které slouží k výkonu práce. Zaměstnavatel by měl přijímat vhodná opatření k prevenci rizik. Pracoviště by měly poskytovat řádné osvětlení, větrání a zásobování vodou.

Měly by se v blízkosti pracoviště vyskytovat prostory pro osobní hygienu, převlékání a odkládání věcí. Zaměstnavatel by měl být schopen zajistit jídelnu nebo jiné místo pro občerstvování zaměstnanců. Do pracovních podmínek se dále řadí splatnost mzdy/ platu, kdy dochází k jeho vyplacení nejpozději v následujícím měsíci po měsíci, kdy vznikl nárok na mzdu/plat, a i práce přesčas. Práce přesčas může být zaměstnanci ze strany zaměstnavatele uložena výjimečně a jedná se o práci konanou nad stanovenou pracovní dobu.

V rámci AMO musí být všechny podmínky zakotvené zákoníkem práce dodržovány. V rámci prevence rizik byly zavedeny určitá nařízení. Jedná se o povinnost držet se zábradlí při chůzi na schodech. Je to prevence možných pádů a jiných zranění. Dále pak bylo zavedeno nařízení týkající se telefonování při chůzi na schodišti. Telefonování v takovém případě není povoleno. V rámci vstupu do provozu je povinnost mít na sobě bezpečnostní helmu a stanovené oblečení společností AMO. V případě, že bude přistižen zaměstnanec, který dané nařízení nedodržuje, bude mu stanovena sankce. Z důvodu nebezpečnosti práce v AMO je důležité pamatovat si všechna školení zabývající se BOZP a dodržovat je.

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Pro bakalářskou práci byla zvolena metoda dotazníkového šetření, jednalo se o písemné dotazování mezi zaměstnanci AMO. Daná metoda byla zvolena z důvodu nízkých nákladů, rychlejšího sběru informací, úspore času jak dotazujícího, tak i dotazovaného, a hlavně relativně vysoké návratnosti.

Nejprve byla vytvořena pilotáž dotazníku, která byla konzultována a finální verze dotazníkového šetření byla následně vytištěna v papírové podobě. Dotazník celkem obsahoval 25 otázek, jednalo se o především o uzavřené otázky a polouzavřené otázky, kdy respondenti měli u určených otázek možnost zaškrtnout jednu a více variant. V případě polouzavřených otázek se mohli písemně k odpovědi na otázku vyjádřit v možnosti „jiné“.

Dotazník byl vytvořen a distribuován na závodu 13 - Ocelárna společnosti AMO. Celkem bylo vytvořeno 200 dotazníků jako výběrový soubor. Dotazování bylo zcela anonymní. Dotazníky byly k dispozici jak dělníkům, tak i technicko-hospodářským zaměstnancům (THP) a manažerům. Po celkovém ukončení dotazníkového šetření jich bylo vyplněno a vráceno 134.

Jednalo se o 67% návratnost. Hodnoty z dotazníků byly zpracovány v MS Excel do přehledných grafů. Samotný vzor dotazníku je přiložen v příloze č. 1.

U každé otázky je zpracován graf na základě obdržených odpovědí. Dotazník byl rozdělen do 6 oblastí, kdy první oblast se zabývala identifikačními údaji zaměstnanců a poslední se týkala variant zlepšení ve společnosti AMO a úvaze o změně stávajícího zaměstnání. Každý dotazník obsahoval úvod, ve kterém byla popsána žádost o vyplnění dotazníku a popis, jak jej vyplňovat. Součástí bylo i osobní poděkování studentky. Dále následovaly samotné otázky a závěr s opětovným poděkováním. U každého grafu jsou hodnoty uvedeny nejen procentuálně ale také uveden počet odpovědí respondentů.

Identifikační údaje

Do této oblasti jsou zařazeny otázky 1-5, týkající se pohlaví, věku, vzdělání, doby práce v AMO a profese.

Pohlaví: Muži tvořili 84 % (113) ze všech respondentů, ženy naopak jen 16 % (21) respondentů. Toto rozdělení vychází z toho, že většina zaměstnanců jsou dělnické pozice a nich je větší zastoupení mužského pohlaví (71). Ženská část je zastoupena hlavně v oblasti THP a manažerů (19).

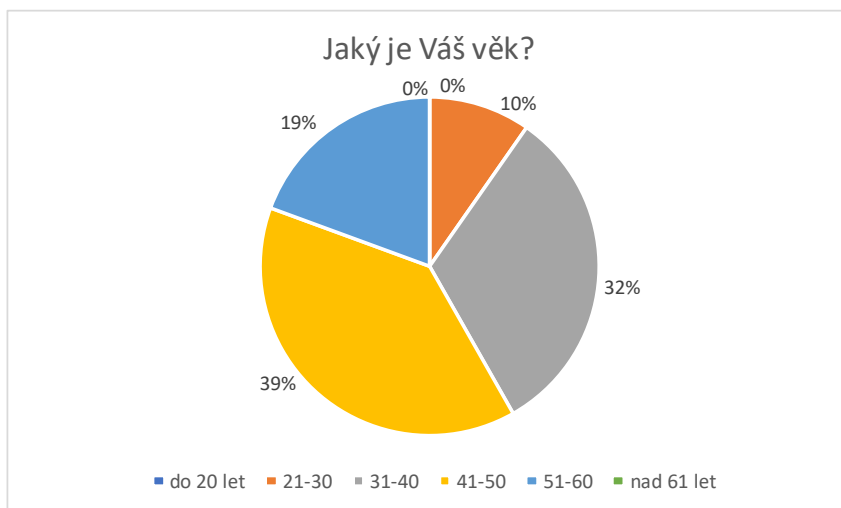
Graf 4.3 Otázka č.1 Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování

Věk: Z grafu vyplývá, že nejvíce v závodě pracují osoby v rozmezí 41-50 let 39 % (52), po nich jsou nejvíce zastoupeny osoby v rozmezí 31-40 let 32 % (43), po nich následují osoby ve věku od 51-60 let 19 % (26) a nakonec osoby od 21-30 let 10 % (13). Dotazník nebyl vyplněn žádným respondentem v nabízeném věkovém rozmezí do 20 let a v rozmezí nad 60 let.

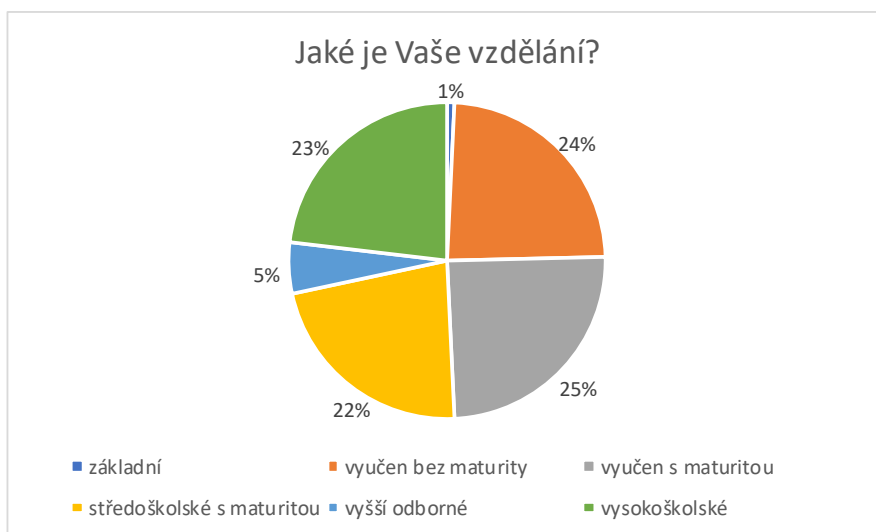
Graf 4.4 Otázka č. 2 Jaký je Váš věk?



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělání: Největší zastoupení v závodě je osob vyučených s maturitou 25 % (33), dále pak vyučených bez maturity 24 % (32). Po nich následují osoby s vysokoškolským vzděláním 23 % (31) a poté osoby se středoškolským vzděláním 22 % (30). Nejméně jsou zastoupeny osoby s vyšší vzděláním 5 % (7) a se základním vzděláním 1 % (1).

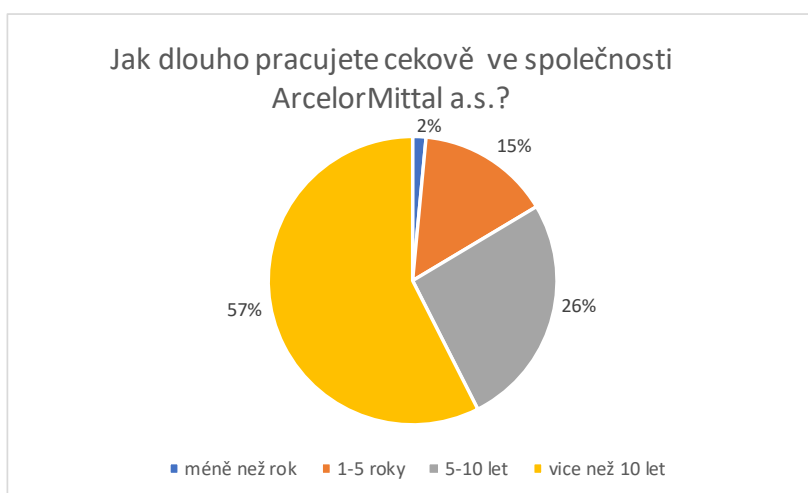
Graf 4.5 Otázka č. 3 Jaké je Vaše vzdělání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Doba práce v AMO: Největší zastoupení zaměstnanců pracuje v AMO více jak 10 let 57 % (77), po nich následují zaměstnanci pracující v podniku 5-10 let 26 % (35), dále pak osoby pracující ve společnosti 1-5 let 15 % (20). Nejmenší skupinu tvoří osoby, které e společnosti pracují méně než rok 2 % (2). Z daných odpovědí vyplývá stabilita zaměstnanců v podniku AMO, především v daném závodě. Osoby, které pracují ve společnosti více jak 10 let tvoří většinou zastoupení zaměstnanců v rozmezí 41-50 let a 51 až 60 let.

Graf 4.6 Otázka č.4 Jak dlouho pracujete celkově ve společnosti ArcelorMittal a.s.?



Zdroj: Vlastní zpracování

Profese: V závodě jsou nejvíce zastoupeny dělnické pozice 55 % (74) na základě dotazování, po nich následují thp pracovníci 43 % (57) a nejméně jsou zastoupeni manažeři 2 % (3).

Graf 4.7 Otázka č.5 Jaká je Vaše profesní kategorie?

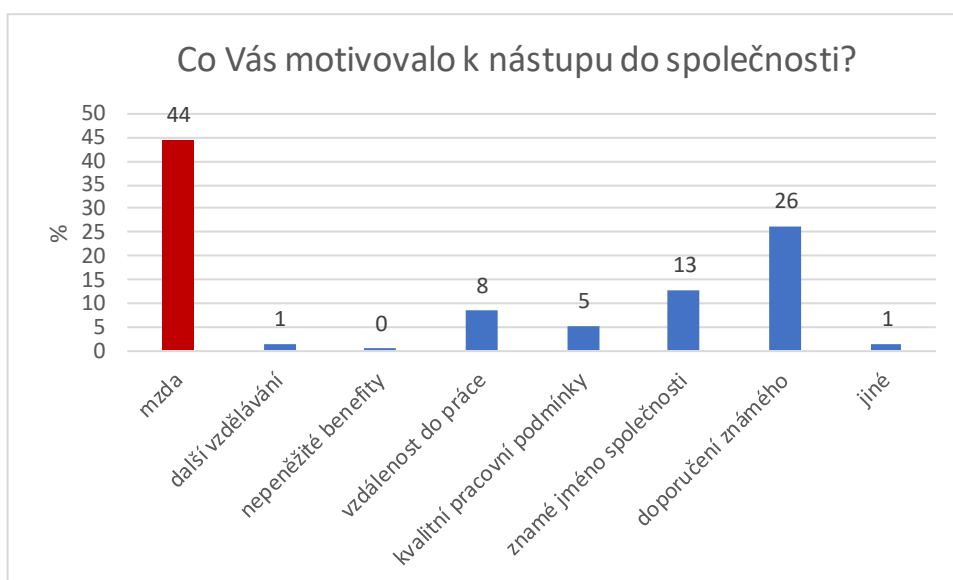


Zdroj: Vlastní zpracování

Identifikace s podnikem

Nástup do společnosti: Jednalo se o polouzavřenou otázku s možností více odpovědí. Nejvíce procentních odpovědí se týkalo motivace za pomoci mzdy 44 % (94), poté byla nejvíce zastoupena možnost doporučení od známého 26 % (56) a třetí nejvíce zastoupenou složkou bylo známé jméno společnosti 13 % (27). Ostatní možnosti byly zastoupeny již menším počtem odpovědí. Vzdálenost do práce si vybralo 8 % (18), kvalitní pracovní podmínky 5 % (11), další vzdělání 1 % (3) a nakonec jiné 1 % (3). Nepeněžitě benefity byly vybrány pouze jedním dotazovaným subjektem a ve výsledku zabírá hodnotu pod procento. Odpověď motivace na základě mzdy se týkala převážně dělnických profesí.

Graf 4.8 Otázka č. 6 Co Vás motivovalo k nástupu do společnosti?



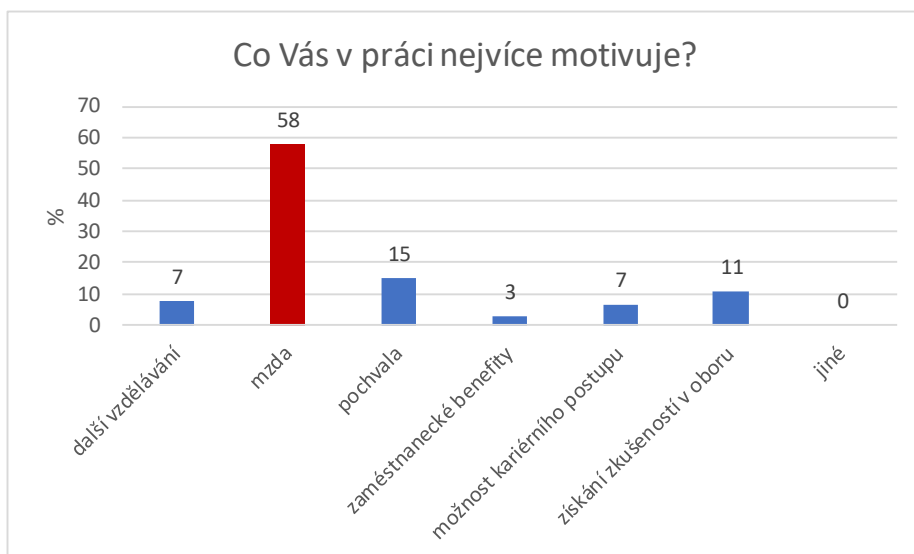
Zdroj: Vlastní zpracování

Motivace a benefity

Oblastí motivace a benefity se zabývaly otázky 7-13.

Motivace: V této otázce byla možnost vybrat více odpovědí. Nejčastěji volena byla odpověď mzda 58 % (124), ostatní odpovědi byly už méně častěji zastoupené. Druhou nejčastější byla pochvala od nadřízeného 15 % (32), dále zisk zkušeností v oboru 11 % (23), další vzdělávání (16) a možnost kariérního postupu byly zastoupeny stejně 7 % (14), nejméně byly zastoupeny zaměstnanecké benefity 3 % (6). Na možnost vlastní jiné odpovědi neodpověděl nikdo z respondentů.

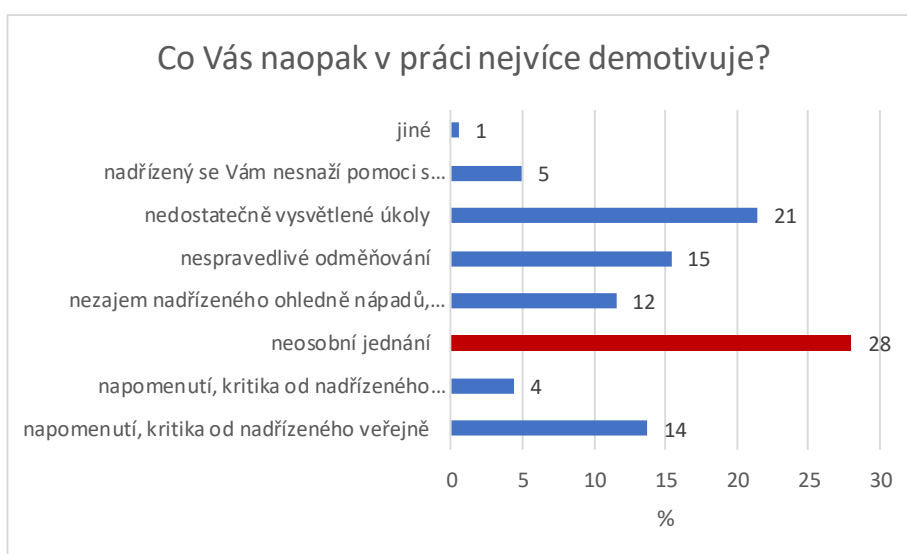
Graf č.4.9 Otázka č. 7 Co Vás v práci nejvíce motivuje?



Zdroj: Vlastní zpracování

Demotivace: V této otázce byla opět možnost označit více odpovědí. Oproti otázce č.7 si byly odpovědi více rovnocenné. Nejvíce byla zastoupena odpověď neosobního jednání 28 % (51). Po ní následovala možnost nedostatečně vysvětlených úkolů 21 % (39). Poté následovala možnost nespravedlivého odměňování 15 % (28). Mezi již méně zastoupené odpovědi se řadili veřejné napomenutí 14 % (25), nezajem nadřízeného ohledně nápadů 12 % (21), nadřízený se nesnaží Vám pomoci s pracovními problémy 5 % (9), napomenutí soukromé 4 % (8) a nakonec jiné 1 % (1). Bohužel respondent možnost jiné nerozepsal.

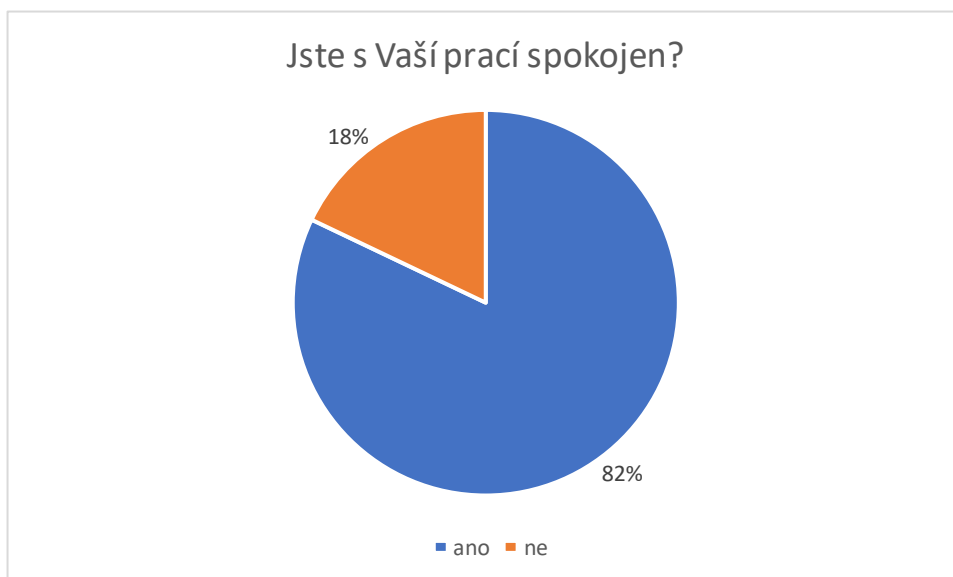
Graf 4.10 Otázka č.8 Co Vás naopak v práci nejvíce demotivuje?



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost: Jednalo se o uzavřenou otázku, na kterou 82 % (110) respondentů odpovědělo Ano, zatímco 18 % (24) respondentů odpovědělo Ne. Z dat vyplývá celková spokojenost zaměstnanců závodu s prací, kterou vykonávají.

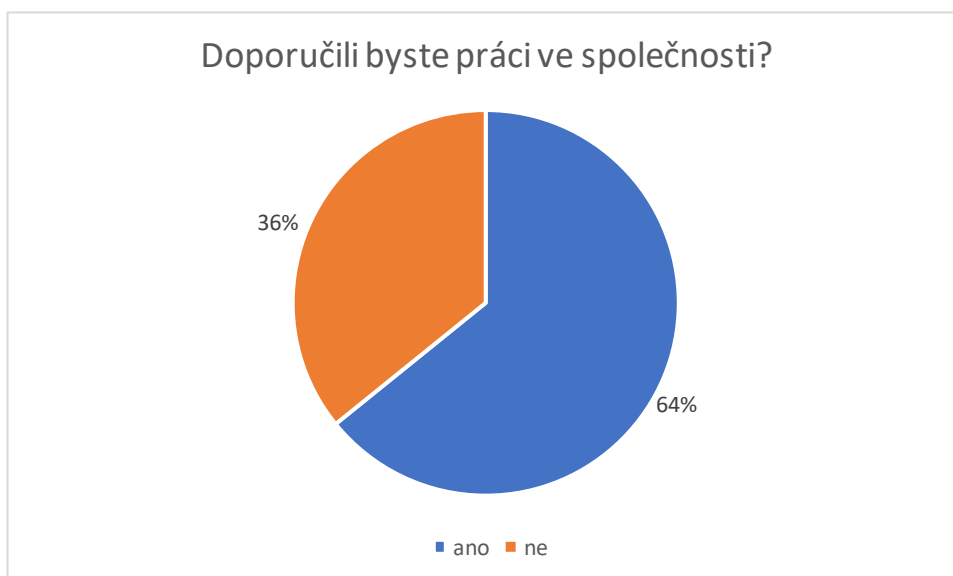
Graf 4.11 Otázka č.9 Jste s Vaší prací spokojen?



Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení: Na základě dotazníků by práci ve společnosti doporučilo pouze 64 % (86) respondentů. Práci by nedoporučovalo 36 % (48) respondentů.

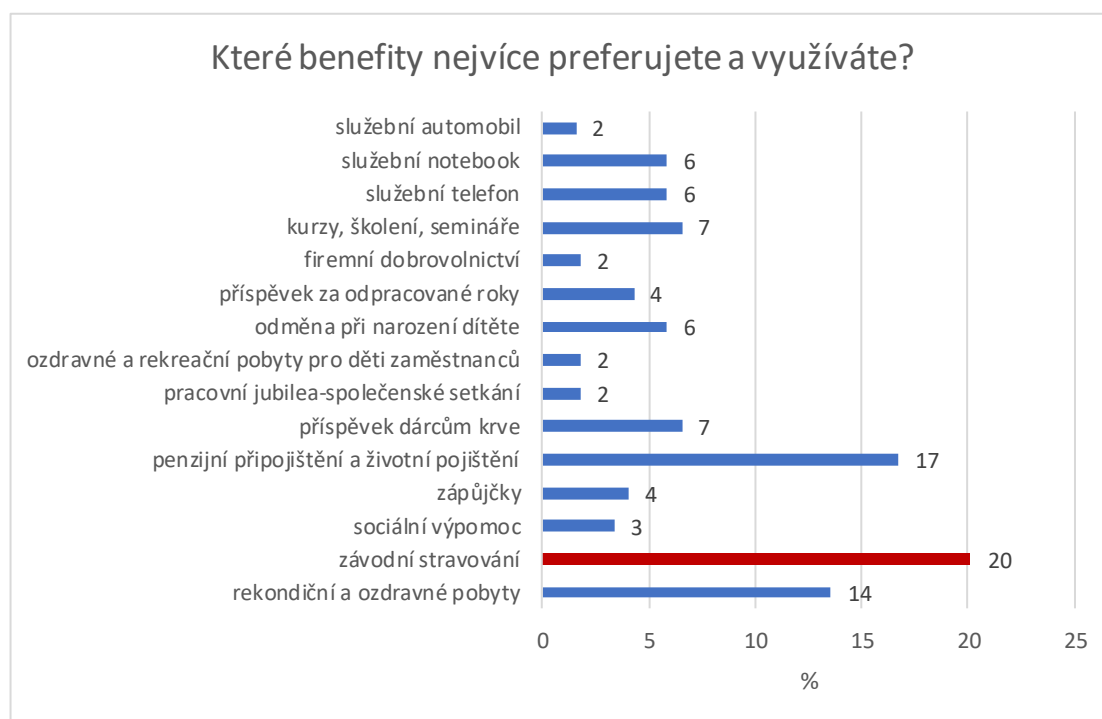
Graf 4.12 Otázka č.10 Doporučili byste práci ve společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Benefity: U této otázky šlo vybrat maximálně 6 možností. Nejvíce zvolena možnost bylo závodní stravování 20 % (89). Hned poté byl volen benefit penzijního připojištění a životního pojištění 17 % (74). Dále nejvíce zastoupena byla možnost benefitu rekondičního a ozdravného pobytu 14 % (60). Ostatní nabídka benefitu nebyla dotazovanými příliš preferována. Následovala možnost příspěvek dárčům krve 7 % (29), kurzy 7 % (29), odměna při narození dítěte 6 % (26), služební telefon 6 % (26), služební notebook 6 % (26), příspěvek za odpracované roky 4 % (19), zápůjčky 4 % (18), sociální výpomoc 3 % (15), ozdravné a rekreační pobyty pro děti zaměstnanců 2 % (8), pracovní jubileum 2 % (8) a firemní dobrovolnictví 2 % (8). Nejméně preferován byl služební automobil 2 % (7). Nízkou míru lze vidět v malém zastoupení manažerů, kteří na automobil mají nárok. Dále pak dobrovolnictví a ozdravné pobyty pro děti. Nízkou míru lze shledávat v tom, že respondenti nemají děti ve věku, kdy lze benefit využívat či vůbec děti nemají. V případě dobrovolnictví se může jednat o nezájem pomáhat, nezajímavé organizace či nedostatečnou informovanost.

Graf 4.13 Otázka č. 11 Které benefity nejvíce preferujete a využíváte?

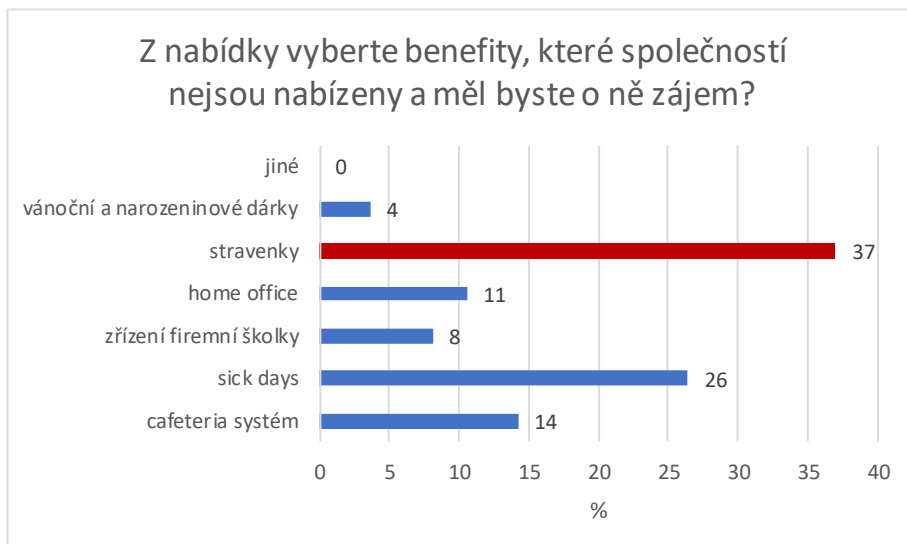


Zdroj: Vlastní zpracování

Chybějící benefity: Jednalo se o otázku s možností více odpovědí. Nejvíce zastoupena odpověď byla stravenky 37 % (91). O trochu méně byla preferována odpověď Sick days 26 % (65). Respondenti také projevíli velký zájem o systém cafeterie 14 % (35), home

office 11 % (26) a zřízení firemní školy 8 % (20). Nejméně byla zastoupena odpověď vánočních a narozeninových dárků 4 % (9). Jinou vlastní možnost nikdo nezvolil.

Graf 4.14 Otázka č. 12 Z nabídky vyberte benefity, které společnostmi nejsou nabízeny a měl byste o ně zájem?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr mezi benefity a mzdou: Jednalo se o uzavřenou odpověď, kdy 91 % (120) respondentů preferovalo zvýšení mzdy, zatímco 9 % (12) preferovalo naopak benefity. Na tuto otázku neodpověděli všichni respondenti.

Graf 4.15 Otázka č. 13 Dali byste přednost zaměstnaneckým benefitům nebo zvýšení mzdy?

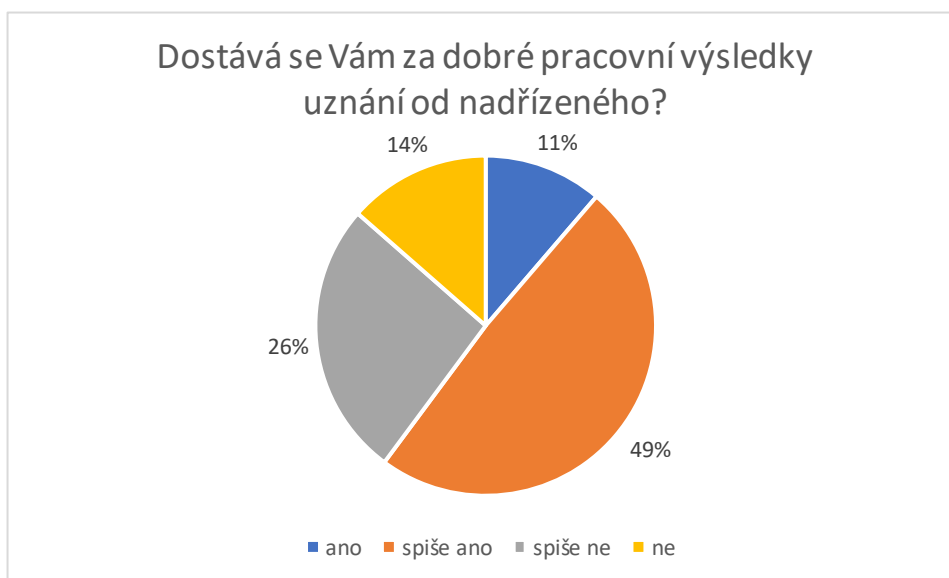


Zdroj: Vlastní zpracování

Uznání nadřízeného

Uznání nadřízeného: Respondenti zvolili jako nejčastější možnost spíše ano 49 % (65). Druhá nejčastější odpověď byla spíše ne 26 % (35), dále následovala odpověď ne 14 % (18) a nejméně byla zvolena odpověď ano 11 % (15). Na tuto otázku neodpověděli všichni respondenti.

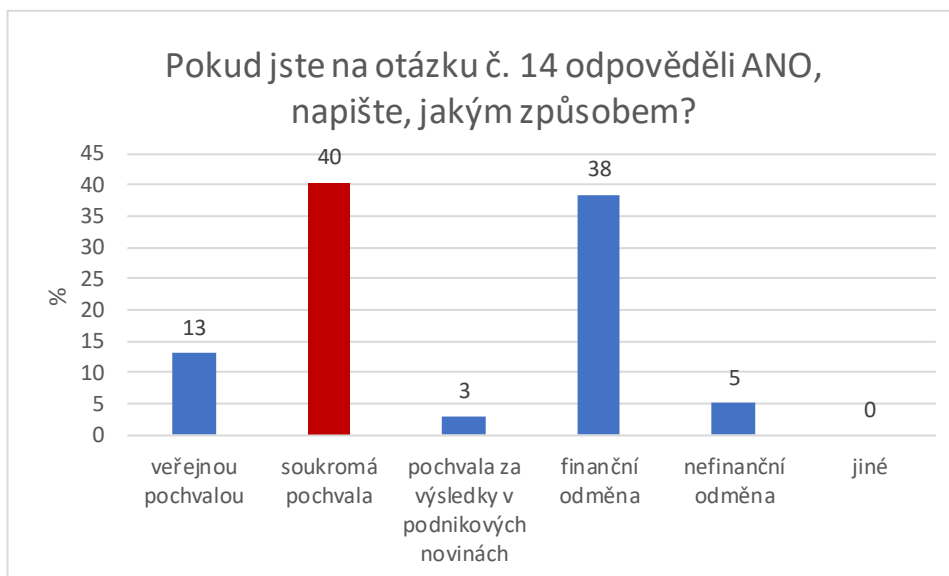
Graf 4.16 Otázka č. 14 Dostává se Vám za dobré pracovní výsledky uznání od nadřízeného?



Zdroj: Vlastní zpracování

Reakce na otázku č. 14: Otázka č. 15 byla vázána na odpověď u otázky č. 14. Nejčastější uznání zvolili respondenti formu soukromé pochvaly 40 % (40). Dále pak formu finančního uznání 38 % (38). Méně zastoupené bylo uznání veřejné 13 % (13), nefinanční odměna 5 % (5) a pochvala v novinách 3 % (3). Jinou variantu si nikdo nezvolil.

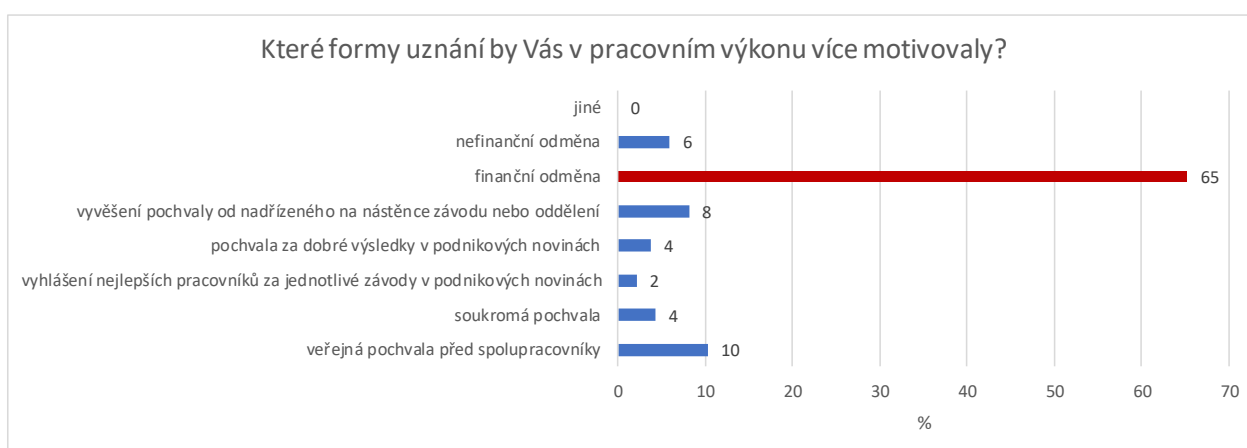
Graf 4.17 Otázka č. 15 Pokud jste na otázku č. 14 odpověděli ANO, napište, jakým způsobem?



Zdroj: Vlastní zpracování

Formy uznání: Nejčastější možnost formy uznání byla zvolena finanční odměna 65 % (120). Poté následovala veřejná pochvala před spolupracovníky 10 % (19), vyvěšení pochvaly na nástěnce 8 % (15), nefinanční odměna 6 % (11). Nejméně zvolené byly možnosti soukromé pochvaly 4 % (8), pochvala v podnikových novinách 4 % (7) a vyhlášení pracovníků za jednotlivé závody 2 % (4).

Graf 4.18 Otázka č. 16 Které formy uznání by Vás v pracovním výkonu více motivovaly?

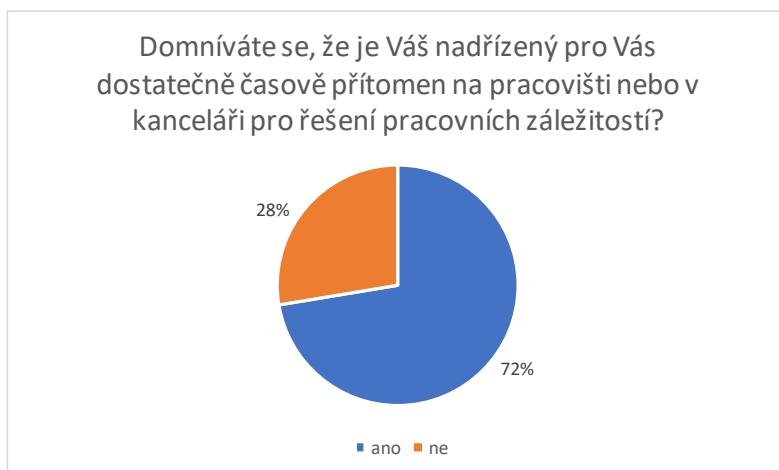


Zdroj: Vlastní zpracování

Řízení nadřízeného

Časová přítomnost nadřízeného: Z výsledku dotazování vyplývá, že 72 % (97) respondentů se domnívalo, že je nadřízený dostatečně časově přítomen v kanceláři. Naopak 28 % (37) respondentů tvrdilo opak.

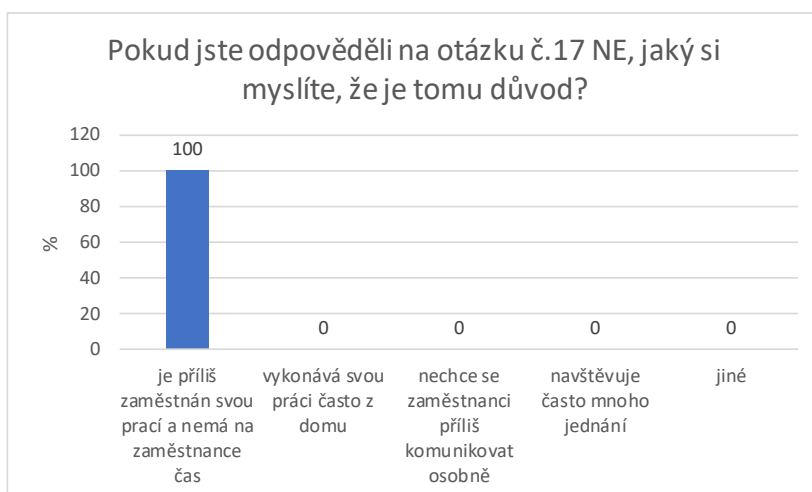
Graf 4.19 Otázka č. 17 Domníváte se, že je Váš nadřízený pro Vás dostatečně časově přítomen na pracovišti nebo v kanceláři pro řešení pracovních záležitostí?



Zdroj: Vlastní zpracování

Reakce na otázku č.17: Jednalo se o navazující otázku k otázce č. 17. V tomto případě všichni respondenti odpověděli shodně a to, že nadřízený je příliš zaměstnán svou prací a nemá na zaměstnance čas 100 % (37).

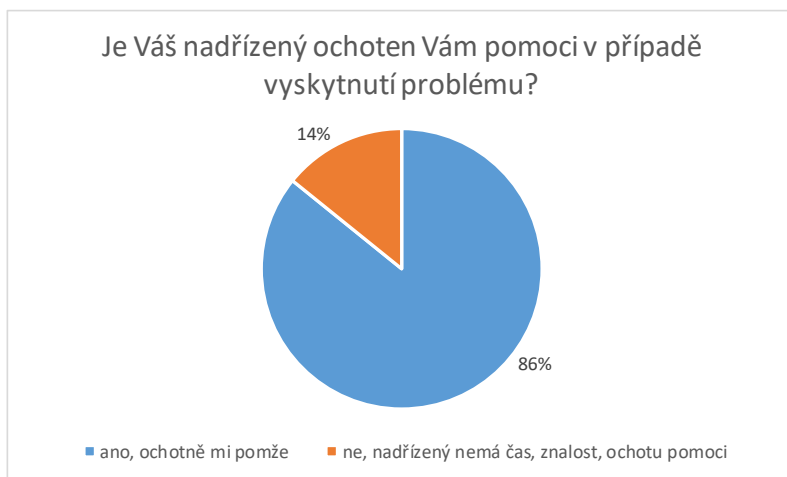
Graf 4.20 Otázka č. 18 Pokud jste odpověděli na otázku č.17 NE, jaký si myslíte, že je tomu důvod?



Zdroj: Vlastní zpracování

Pomoc ze strany nadřízeného: 86 % (115) respondentů odpovědělo kladně na odpověď ohledně pomoci ze strany nadřízeného. Naopak 14 % (19) respondentů reagovalo na otázku negativně.

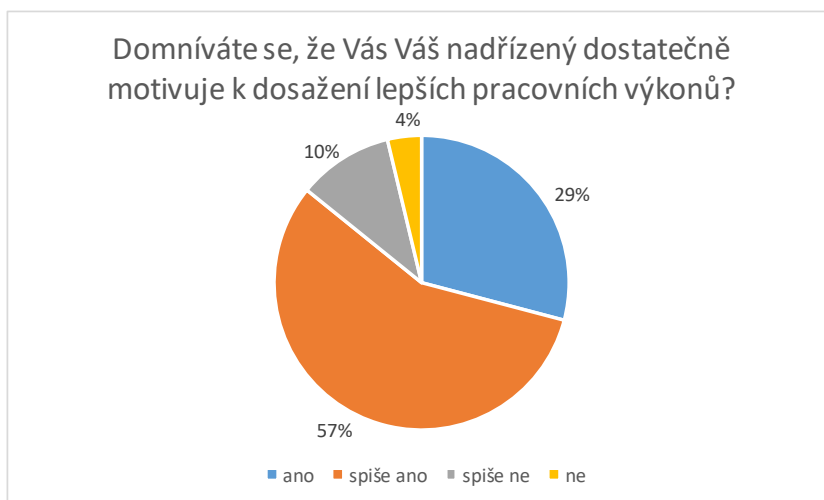
Graf 4.21 Otázka č. 19 Je Váš nadřízený ochoten Vám pomoci v případě vyskytnutí problému?



Zdroj: Vlastní zpracování

Motivace nadřízeného k výkonu: 57 % (76) respondentů se domnívalo, že jsou ze strany nadřízeného spíše motivováni k lepšímu výkonu. Dále pak 29 % (39) se domnívalo, že jsou motivováni. Naopak 10 % (14) respondentů se domnívalo, že spíše nejsou motivováni nadřízeným a 4 % (5) si to nemyslelo vůbec.

Graf 4.22 Otázka č. 20 Domníváte se, že Vás Váš nadřízený dostatečně motivuje k dosažení lepších pracovních výkonů?



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní atmosféra

Varianty zlepšení: U této otázky byla možnost více odpovědí. Nejvíce zvolena byla možnost modernizace kanceláří, šaten a prostorů. 22 % (55). Druhou nejčastější odpovědí byl osobitější přístup k zaměstnancům 22 % (54). Mezi další více zmiňované se řadili pracovní podmínky 18 % (45), lepší komunikace s nadřízenými 17 % (42), vedení nadřízených 12 % (30) a větší míra pochval 8 % (21). Byla zvolena i možnost jiná ale nebyla detailněji popsána 1 % (2).

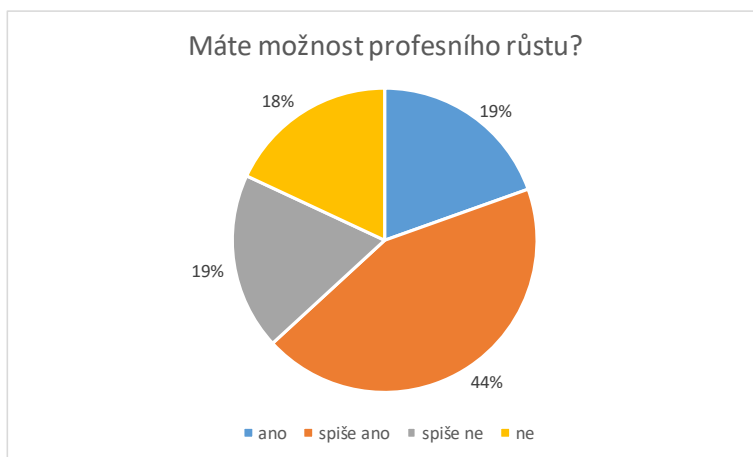
Graf 4.23 Otázka č. 21 Co si myslíte, že by se mělo ve společnosti zlepšit?



Zdroj: Vlastní zpracování

Profesní růst: 44 % (58) respondentů zvolilo možnost, že spíše ano mají možnost k profesnímu růstu. 19 % (26) respondentů zvolilo, že mají možnost profesního růstu. Naopak 19 % (25) tvrdilo, že spíše ne a 18 % (24) že možnost růstu nemá. Na otázku neodpověděli všichni respondenti.

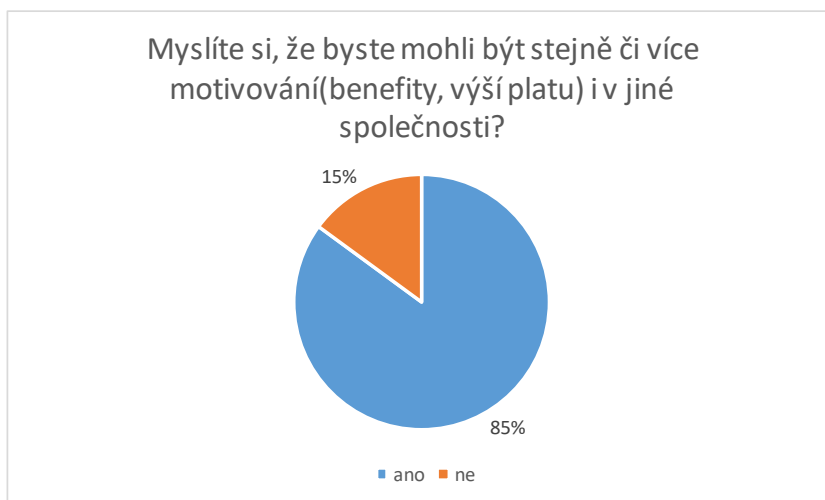
Graf 4.24 Otázka č. 22 Máte možnost profesního růstu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Motivace v jiné společnosti: 85 % (114) respondentů se domnívalo, že mohou být stejně nebo více motivováni i v jiné společnosti. Opak se domnívalo pouze 15 % (20) respondentů.

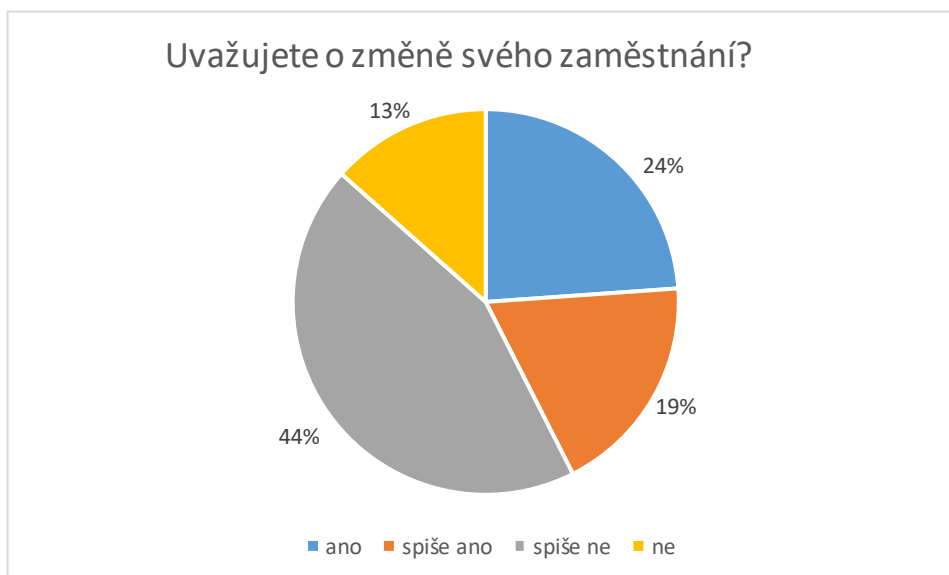
Graf 4.25 Otázka č. 23 Myslíte si, že byste mohli být stejně či více motivováni (benefity, výší platu) i v jiné společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Změna zaměstnání: O změně zaměstnání spíše neuvažovalo 44 % (59) respondentů. O změně určitě uvažovalo 24 % (32) respondentů, spíše o změně uvažovalo 19 % (25) respondentů a nakonec 13 % (18) vůbec neuvažovalo o změně zaměstnání.

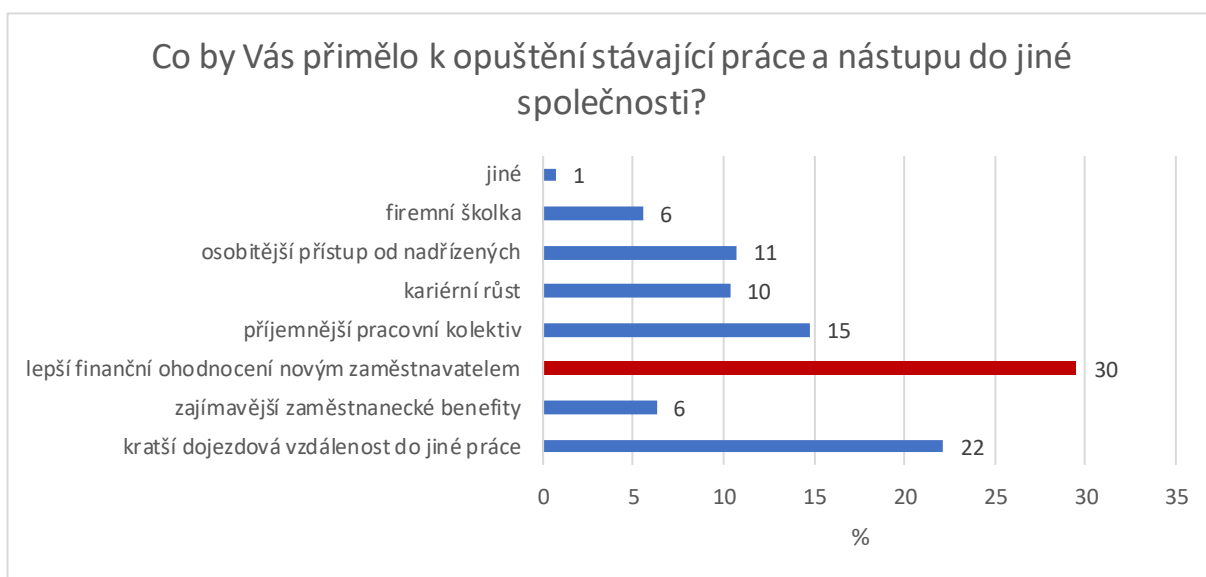
Graf 4.26 Otázka č. 24 Uvažujete o změně svého zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Důvody opuštění AMO: V této otázce šlo označit více odpovědí. Nejvíce byla zvolena možnost lepšího finančního ohodnocení 30 % (80). Po ní byla nejčastější možnost kratšího dojezdu 22 % (60). Následovaly možnosti příjemnějšího pracovního kolektivu 15 % (40), osobitějšího přístupu nadřízených 11 % (29), kariérního růstu 10 % (28), zajímavějšími benefity 6 % (17) a zřízení firemní školky 6 % (15). Byla zvolena i odpověď jiná 1% (2) a jedna odpověď byla zdůvodněna motivem stěhování.

Graf 4.27 Otázka č.25 Co by Vás přimělo k opuštění stávající práce a nástupu do jiné společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit, že v závodě jsou více zastoupeni muži než ženy. Zároveň větší část z výběrového vzorku je ve věkovém rozmezí 41-50 a dosáhla nejvyššího vzdělání vyučen s maturitou. Téměř polovina respondentů vstoupila do společnosti z důvodu motivace mzdy a více než polovina mzdou je motivována. Více jak 80 % respondentů uvedlo, že v práci je spokojeno ale už menší procento z celku uvedlo, že by práci ve společnosti doporučilo. Z výsledků vyplynulo, že nejvíce jsou zaměstnanci nespokojeni s neosobním jednáním. Návrh na zlepšení této oblasti bude uveden dolní části práce. Benefit, který je společností nabízen a nejvíce využíván patří závodní stravování. V případě chybějícího benefitu respondenti většinou označovali možnost stravenek ale i ostatní možnosti byly ve větší míře voleny. V případě otázek týkající se uznání byli respondenti spíše negativní a pro možnost budoucí motivace většinou volili finanční odměnu. V oblasti týkající se zlepšení ve

společnosti AMO byla nejvíce zastoupena možnost modernizace a osobitější přístup k zaměstnancům ze strany nadřízeného. Téměř polovina respondentů neuvažuje o změně svého stávajícího zaměstnání ale součet procent u variant ano a spíše ano se této výši téměř rovná. Společnost by měla uvažovat nad řešením možných důvodů přestupu k jiné společnosti.

5 Návrhy a doporučení na úpravu motivačního systému

Tato část práce je věnována návrhům a doporučení na úpravu motivačního systému ve společnosti AMO, konkrétně na závodu Ocelárny. Důvod proč se práce zaměřila pouze na jeden závod této společnosti byl ten, aby výsledky vyplývající z dotazníkového šetření se mohly na určený závod v budoucnu použít. Dotazníky byly distribuovány v papírové formě z důvodu anonymity a také z důvodu neexistence firemního emailu všech zaměstnanců daného závodu.

Dotazníky byly osobně rozdávány zaměstnancům závodu Ocelárny při návštěvě kantýny. Zaměstnanci byli při vstupu do kantýny osloveni s prosbou o vyplnění dotazníku. Poté obdrželi příslušný arch společně s tužkou. Vyplněné archy byly poté odevzdávány do označené krabice, která byla umístěna u východu z kantýny. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 1.2 do 22.2. 2019. Jak již bylo zmíněno, dotazníků bylo mezi zaměstnanci distribuováno celkem 200 kusů s tím, že vyplněných se jich vrátilo celkem 134. To představuje 67 % hodnotu návratnosti. Důvod tak nízké návratnosti lze shledat v tom, že zaměstnanci neměli ochotu k vyplňování či celkově neměli čas během přestávky na jídlo.

Řízení nadřízeného

Na základě výsledků plynoucích z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že mezi nejčastější problémy, které zaměstnanci závodu Ocelárny v dotaznících označili, patří neosobní jednání ze strany nadřízeného, nedostatečně vysvětlené úkoly ze strany nadřízeného, nedostatečné uznání za vykonanou práci a time management.

Všechny tyto problémové oblasti by se daly zlepšit za pomoci jednotného kurzu. Pod společnost AMO spadá vzdělávací středisko, ve kterém by se daný kurz pořádal. Tento kurz by mohlo uskutečnit samotné vzdělávací středisko AMO, popřípadě by bylo vypsáno výběrové řízení pro společnost, které se danou problematikou zabývá a byly by schopny kurz v místnostech vzdělávacího střediska AMO uskutečnit. Kurz by se měl konat právě ve vzdělávacím středisku AMO z důvodu eliminace dojíždění účastníků kurzu. Kurz by zahrnoval všechny problémové části, které byly v dotaznících nejčastěji zmiňovány. Jednalo by se o oblasti neosobního jednání, nedostatečně vysvětlených úkolů zaměstnancům, nedostatku uznání ze strany nadřízeného a time managementu. V případě time managementu by byly zahrnuty i podoblasti týkající se časového rozvrhu povinností a delegování úkolů. Navrhovaný kurz by měl být ideálně jednodenní a měli by se ho zúčastnit všichni manažeři závodu Ocelárny. Cena podobných kurzů se pohybuje ve výši 2 000 Kč na osobu. V případě pořádání kurzu společností XY pro všechny manažery závodu by se jednalo o částku ve výši 60 000 Kč.

Po určitém časovém úseku, nejlépe po půl roce po uskutečnění kurzu by měla následovat kontrola k ověření změn. Kontrola by mohla být provedena studenty, kteří by se zaměřili znovu na manažery, zdali došlo ke zlepšení či nikoliv. Kontrola by měla být provedena formou ankety nebo dotazníku a měla by v sobě obsahovat stejně podané otázky jako byly v původním dotazníku.

V případě negace by mělo dojít k překontrolování důvodu, proč tomu tak stále je. Zdali byl problém na straně školitele, který nedokázal problematiku části dostatečně objasnit pro účastníky, nebo na straně nadřízeného, který nedokázal poznatky aplikovat, popřípadě prověřit, zda je dostatečně schopný pro svou funkci.

Pro objasnění a znovu oživení dané problematiky navrhujeme také zavedení rubriky do podnikového časopisu AMO, která by byla nejprve zaměřena na problematiku týkající se manažerů. V rubrice by postupně byly uvedeny všechny problémové oblasti, které byly v dotazníkovém šetření nejvíce zmíněny a jejich řešení pro manažery. V případě úspěchu by se rubrika mohla rozrůst i na další oblasti zaměstnanců. Jednalo by se o bezplatnou variantu pro společnost, protože disponuje již podnikovým časopisem, který je vydáván jednou měsíčně. Daná problematika, která by byla obsažena v rubrice, mohla by být uvedena i na Intranetu.

Benefits

Mezi další možné návrhy jsme zařadili možnost vybudování firemní školky. Pro její zřízení bylo celkem 20 mužů a žen. Tento krok by byl pro společnost obtížný. Bylo by potřeba vyhledat v podniku nebo v přilehlé oblasti místo, kde by bylo možné školku vybudovat a provozovat. Taktéž by se musely zaměstnat vhodné pedagogy. Při stanovení nákladů jsme vycházeli z propočtu opatrování přibližně 20 dětí zaměstnanců. Celková výše nákladů na vybudování školky jsme stanovili na přibližně 6 000 000 Kč. Tato hodnota vychází z cen materiálů a stavebních prací. Práce by v sobě zahrnovaly zateplení, omítnutí, celková rekonstrukce vnitřních prostor a vybudování sociálního zařízení. Při počtu 20 dětí by bylo zapotřebí zaměstnat minimálně 2 pedagogy s příslušným vzděláním. Výše průměrného hrubého platu pedagoga v mateřské škole činí 25 500 Kč. Školné jsme stanovili ve výši 650 Kč měsíčně na dítě. Vycházeli jsme z vlastních zkušeností týkající se školného.

Při součtu celkových nákladů a připočtení nákladů na výplatu pedagogů se jedná nejen o vysokou částku, ale také o nejistotu do budoucna. Vedení školky je nejen drahá záležitost pro společnost, ale také nejistá. V budoucnu by mohlo dojít k výraznému snížení počtu dětí, kdy by musela být školka uzavřena a nadále neužívána. V takovém případě bychom spíše navrhovali

možnost vyplacení benefitu na školku, který by byl uveden v rámci systému cafeterie. Jednalo by se o roční příspěvek ve výši 2500 Kč na dítě. Zmíněný příspěvek by byl zaměstnanci vyplacen po předložení příslušného potvrzení ze školky. V případě zájmu 20 osob, které měli zájem o vybudování školky, by se jednalo o celkový roční příspěvek ve výši 50 000 Kč (v případě, že každý z respondentů má pouze jedno dítě umístěné ve školce).

Zaměstnanci za pomoci dotazníkového šetření projevili také zájem o zavedení systému cafeteria. Tento systém ještě ve společnosti není spuštěn, ale na základě Dodatku č.1 ke kolektivní smlouvě již brzo bude všem zaměstnancům k dispozici, jelikož je již písemně ve smlouvě vymezen.

Z nabídky benefitů, které nejsou společností AMO nabízeny, byl jako druhý nejvíce volen benefit Sick days. Domníváme se, že tento benefit by měl být společností zaveden, jelikož by mohl pomoci snížit počet nakažených a nemocných zaměstnanců v období chřipkových nákaz od listopadu do března. V případě nákazy zaměstnance chřipkou, či jiným infekčním onemocněním by zůstal doma a nedošlo by k šíření nemoci dále po podniku. Došlo by tím k omezení možného vyššího počtu nakažených a nepřítomných zaměstnanců. Společnost by v daných obdobích neměla problém s hledáním pracovníků na směny a zaplnění mezer za nemocné zaměstnance.

Dalším z nejvíce volených benefitů, který by zaměstnanci chtěli, byly stravenky. Domníváme se, že zavedení takového benefitu by nebylo pro zaměstnavatele výhodné. Zaměstnavatel nemá žádnou jistotu, že stravenky jsou použity na jídlo, nikoliv za jiné osobní nákupy. Společnost AMO disponuje mnoha kantýnami a jídelnami, které poskytují nabídku stravování zaměstnancům. Jídelní zařízení navíc nedávno prošly rekonstrukcí a došlo k modernizaci jak prostorů, tak i zařízení. Je zde nabízen široký sortiment teplých i studených jídel, které se denně obměňují. Pro zkvalitnění jídel bychom navrhli do menu zařízení zařadit i jídla vhodná pro speciální diety a výživu, jako například bezlepková strava. Bylo by vhodné provést analýzu, kolik zaměstnanců ze závodu Ocelárny by mělo o danou variantu zájem. V případě zájmu by mohl být zaveden objednávkový systém na tyto varianty jídel na dva dny dopředu.

Pracovní atmosféra

V rámci výsledků plynoucích z dotazníkového šetření zaměstnanci projevili zájem o modernizaci závodu Ocelárny. Navrhujeme postupnou modernizaci nejen kanceláří, ale také šaten a společenských prostor vytyčených pro zaměstnance. Pro umožnění stálého provozu by

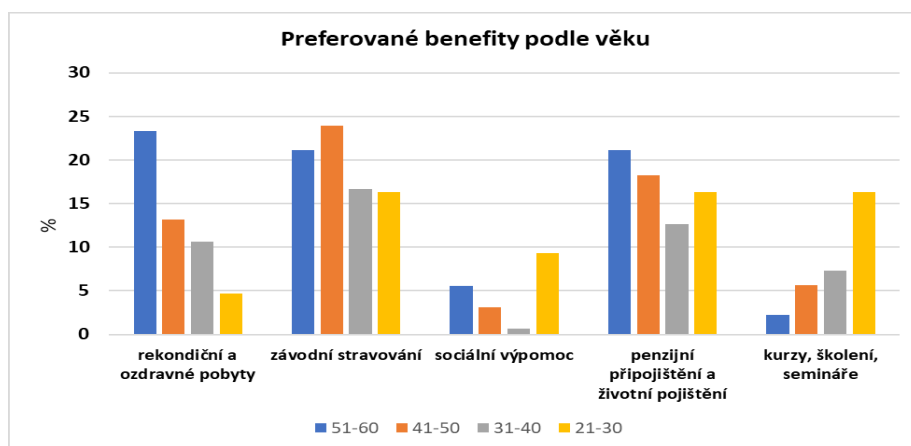
modernizace měla probíhat v etapách. Jednalo by se nejen o nakoupení modernějšího vybavení, ale také vymalování, položení podlah a další úprav.

Uznání ze strany nadřízeného

Při vyhodnocení dotazníků zabývajících se problematikou uznání ze strany nadřízeného, jsme zaznamenali zvýšený nárůst nespokojenosti ze strany zaměstnanců. V případě, kdy není člověk za svou práci oceněn, může dojít ke ztrátě motivace a snaze dosáhnout lepší a výkonnější práce. Dotazovaní nejčastěji požadovali uznání formou soukromé pochvaly, finanční odměny ale i formou veřejné pochvaly. V případě veřejné pochvaly by k ní mohlo docházet při poradách manažerů, kde by byl zaměstnanec před ostatními manažery výslovně zmíněn a pochválen. Touto formou by se dostal do širšího podvědomí mezi manažery a pro společnost by se jednalo o bezplatnou variantu.

Zaměstnanci ve věkovém rozmezí 21-30 nejvíce preferují kurzy, sociální výpomoc a závodní stravování. Osoby ve věku 31-40 se naopak více zajímají o závodní stravování a penzijní připojištění. V případě osob 41-50 se jedná taktéž o závodní stravování a penzijní připojištění. V takovém případě navrhuje stále udržovat stejnou nebo lepší kvalitu závodního stravování. Osoby ve věku 51-60 let nejvíce upřednostňují rekondiční a ozdravné pobyty a penzijní připojištění. Srovnání všech věkových kategorií a preferovaných benefitů je uvedeno v grafu 5.1 Preferované benefity podle věku.

Graf 5.1 Preferované benefity podle věku

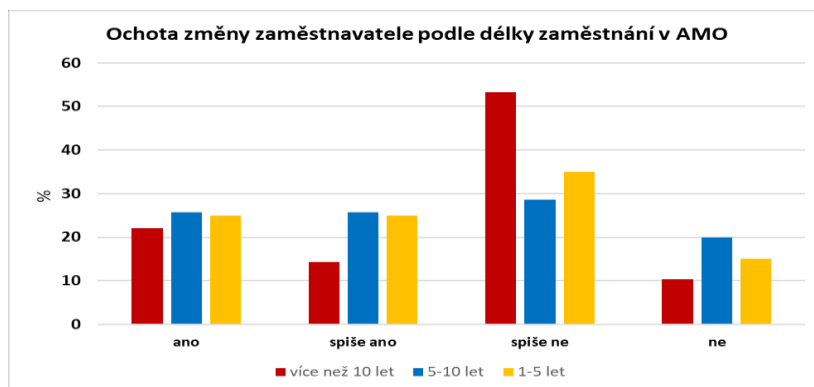


Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě srovnání doby ve společnosti a odpovědí zabývajících se změny zaměstnání jsme vytvořili graf. Z něho můžeme vyčíst, že zaměstnanci, kteří ve společnosti AMO pracují déle jak 10 let mají menší ochotu měnit svou stávající práci oproti zaměstnancům pracujícím 1-5

let a 5-10 let. Na takové zaměstnance by se měla společnost zaměřit. V případě nalezení důvodu větší ochoty změny práce může společností dojít k jeho odstranění nebo zmírnění. Poté by se AMO nemusela obávat ztrát mladších pracovníků a jejich odchod ke konkurenci. Osoby pracující více jak 10 let jsou pro společnost stabilnější a nemusí se vynakládat takové prostředky pro jejich udržení. Srovnání jednotlivých věkových kategorií je uvedeno v grafu 5.2 Ochota změny zaměstnavatele podle délky zaměstnání v AMO.

Graf 5.2 Ochota změny zaměstnavatele podle délky zaměstnání v AMO



Zdroj: Vlastní zpracování

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla úprava motivačního systému zaměstnanců ve vybrané společnosti. Popsat stanovený motivační systém vybrané společnosti a na základě výsledků z dotazníkového šetření navrhnout možné návrhy a doporučení, které by se zde mohly aplikovat a mohly vést ke zlepšení dané situace.

Teoretická část práce byla zaměřena především na teoretickou oblast zabývající se motivací. Jednalo se jak o typy motivace, ale i o teorie, proces, a nakonec různé motivační typy osob. Vycházeli jsme především z odborné literatury české i zahraniční, která byla k této oblasti dostatečná.

Poté následovala praktická část, ve které byly nejprve obsažené informace o společnosti ArcelorMittal a.s., kde bylo provedeno dotazníkové šetření na výběrovém souboru respondentů ze závodu Ocelárny. Následovala část popisující detailně jednotlivé složky motivačního systému společnosti, které jsou zaměstnancům poskytovány. Největší část práce se zabývala vyhodnocením a grafickým znázorněním výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření.

Poslední část bakalářské práce byla zaměřena na interpretaci návrhů a doporučení pro vytyčený závod společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. Jednotlivé návrhy a doporučení byly stanoveny na základě výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření.

Z celkového šetření a zhodnocení vyplývá, že motivační systém společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. je pro zaměstnance výběrového vzorku nastaven optimálně, ale i přes dané zjištění jsme navrhli a propočítali několik možných návrhů, které by mohly vést ke zlepšení celkové motivace mezi zaměstnanci a nadřízenými. Mezi možné návrhy patřila možnost modernizace závodu Ocelárny, dále například zavedení benefitu Sick days nebo možnost zavedení poučné rubriky do podnikových novin probíhající aktuální problematiku a její řešení.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa, 2004, ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci: a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOONTZ, Harold, Cyril O'DONNELL a Harold KOONTZ. *Essentials of management*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill, 1974. ISBN 00-703-5371-9.
- Nakonečný, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-7041-187-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Ostatní zdroje:

Kolektivní smlouva AMO 2017-2019

Dodatek ke kolektivní smlouvě AMO 2017-2019

Seznam zkratk

AMO	ArcelorMittal Ostrava a.s.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
THP	technicko – hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4.5.2019



jméno a příjmení studenta

Seznam tabulek a grafů

Obrázek 2.1 Maslowova hierarchie potřeb	13
Obrázek 2.4.1 Proces motivace	16
Tabulka 4.1 Kritéria pro poskytování rekondičních a ozdravných pobytů	28
Tabulka 4.2 Penzijní připojištění a životní pojištění	30
Graf 4.3 Otázka č.1 Jaké je Vaše pohlaví?	33
Graf 4.4 Otázka č.2 Jaký je Váš věk?	34
Graf 4.5 Otázka č. 3 Jaké je Vaše vzdělání?	34
Graf 4.6 Otázka č.4 Jak dlouho pracujete celkově ve společnosti ArcelorMittal a.s.?	35
Graf 4.7 Otázka č.5 Jaká je Vaše profesní kategorie?	35
Graf 4.8 Otázka č. 6 Co Vás motivovalo k nástupu do společnosti?	36
Graf 4.9 Otázka č. 7 Co Vás v práci nejvíce motivuje?	37
Graf 4.10 Otázka č.8 Co Vás v práci nejvíce demotivuje?	37
Graf 4.11 Otázka č.9 Jste s Vaší prací spokojen?	38
Graf 4.12 Otázka č.10 Doporučili byste práci ve společnosti?	38
Graf 4.13 Otázka č. 11 Které benefity nejvíce preferujete a využíváte?	39
Graf 4.14 Otázka č. 12 Z nabídky vyberte benefity, které společností nejsou nabízeny a měl byste o ně zájem?	40
Graf 4.15 Otázka č. 13 Dali byste přednost zaměstnaneckým benefitům nebo zvýšení mzdy?	40
Graf 4.16 Otázka č. 14 Dostává se Vám za dobré pracovní výsledky uznání od nadřízeného?	41
Graf 4.17 Otázka č. 15 Pokud jste na otázku č. 14 odpověděli ANO, napište, jakým způsobem?	42

Graf 4.18 Otázka č. 16 Které formy uznání by Vás v pracovním výkonu více motivovaly?42
Graf 4.19 Otázka č. 17 Domníváte se, že je Váš nadřízený pro Vás dostatečně časově přítomen na pracovišti nebo v kanceláři pro řešení pracovních záležitostí?.....43	
Graf 4.20 Otázka č. 18 Pokud jste odpověděli na otázku č.17 NE, jaký si myslíte, že je tomu důvod?43
Graf 4.21 Otázka č. 19 Je Váš nadřízený ochoten Vám pomoci v případě vyskytnutí problému?44
Graf 4.22 Otázka č. 20 Domníváte se, že Vás Váš nadřízený dostatečně motivuje k dosažení lepších pracovních výkonů?44
Graf 4.23 Otázka č. 21 Co si myslíte, že by se mělo ve společnosti zlepšit?.....45	
Graf 4.24 Otázka č. 22 Máte možnost profesního růstu?46
Graf 4.25 Otázka č. 23 Myslíte si, že byste mohli být stejně či více motivováni (benefity, výší platu) i v jiné společnosti?46
Graf 4.26 Otázka č. 24 Uvažujete o změně svého zaměstnání?.....47	
Graf 4.27 Otázka č.25 Co by Vás přimělo k opuštění stávající práce a nástupu do jiné společnosti?48
Graf 5.1 Preferované benefity podle věku53
Graf 5.2 Ochota změny zaměstnavatele podle délky zaměstnání v AMO.....54	

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Organizační struktura společnosti

Jednotlivé přílohy

Příloha č. 1 Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

jsm studentkou Ekonomické fakulty VŠB-TUO a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník obsahuje celkem 25 otázek. Vyberte prosím vždy pouze jednu odpověď, pokud to v zadání otázky není uvedeno jinak. Vyberte prosím takovou odpověď, která nejvíce odpovídá Vaši situaci ve firmě. Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za spolupráci.

Denisa Pyšová

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - ☐ Muž
 - ☐ Žena
2. Jaký je Váš věk?
 - ☐ do 20 let
 - ☐ 21-30
 - ☐ 31-40
 - ☐ 41-50
 - ☐ 51-60
 - ☐ Nad 61 let
3. Jaké je Vaše vzdělání?
 - ☐ Základní
 - ☐ Vyučen bez maturity
 - ☐ Vyučen s maturitou
 - ☐ Středoškolské s maturitou
 - ☐ Vyšší odborné
 - ☐ Vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete celkově ve společnosti ArcelorMittal a.s.?
 - ☐ Méně než rok
 - ☐ 1–5 roky
 - ☐ 5–10 let
 - ☐ Více než 10 let
5. Jaká je Vaše profesní kategorie?
 - ☐ Dělník
 - ☐ THP
 - ☐ Manažer
6. Co Vás motivovalo k nástupu do společnosti? (lze označit více odpovědí)
 - ☐ Mzda
 - ☐ Další vzdělávání (školení, kurzy, semináře)
 - ☐ Nepeněžitě benefity (automobil, notebook, telefon...)
 - ☐ Vzdálenost do práce / dojezdovost
 - ☐ Kvalitní pracovní podmínky
 - ☐ Známé jméno společnosti
 - ☐ Doporučení známého
 - ☐ Jiné, uveďte.....

7. Co Vás v práci nejvíce motivuje? (lze označit více odpovědí)
- ☐ Další vzdělávání (školení, kurzy, semináře)
 - ☐ Mzda
 - ☐ Pochvala
 - ☐ Zaměstnanecké benefity
 - ☐ Možnost karierního postupu
 - ☐ Získání zkušeností v oboru
 - ☐ Jiné, uveďte.....
8. Co Vás naopak v práci nejvíce demotivuje? (lze označit více odpovědí)
- ☐ Napomenutí, kritika od nadřízeného veřejně
 - ☐ Napomenutí, kritika od nadřízeného soukromě
 - ☐ Neosobní jednání
 - ☐ Nezáměr nadřízeného ohledně nápadů, návrhu zlepšení
 - ☐ Nespravedlivé odměňování
 - ☐ Nedostatečně vysvětlené úkoly
 - ☐ Nadřízený se Vám nesnaží pomoci s pracovními problémy
 - ☐ Jiné, uveďte.....
9. Jste s Vaší prací spokojen?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne, z jakého důvodu.....
10. Doporučíte práci ve společnosti?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne, z jakého důvodu.....
11. Které benefity nejvíce preferujete a využíváte? (vyberte maximálně 6 možností)
- ☐ Rekondiční a ozdravné pobyty
 - ☐ Závodní stravování
 - ☐ Sociální výpomoc
 - ☐ Zápůjčky
 - ☐ Penzijní připojištění a životní pojištění
 - ☐ Příspěvky dárcům krve
 - ☐ Pracovní jubilea – společenské setkání
 - ☐ Ozdravné a rekreační pobyty pro děti zaměstnanců
 - ☐ Odměna při narození dítěte
 - ☐ Příspěvek za odpracované roky
 - ☐ Firemní dobrovolnictví
 - ☐ Kurzy, školení, semináře
 - ☐ Služební telefon
 - ☐ Služební notebook
 - ☐ Služební automobil

12. Z nabídky vyberte benefity, které společností nejsou nabízeny a měl byste o ně zájem? (lze označit více odpovědí)
- ☐ Cafeteria systém (nepeněžitý systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnit za benefity, který si přeje)
 - ☐ Sick days (5 dnů zdravotního volna navíc v případě onemocnění chřipkou, nachlazením)
 - ☐ Zřízení firemní školky
 - ☐ Home office (pokud je to v rámci pozice možné)
 - ☐ Stravenky
 - ☐ Vánoční a narozeninové dárky
 - ☐ Jiné, uveďte.....
13. Dali byste přednost zaměstnaneckým benefitům nebo zvýšení mzdy?
- ☐ Benefitům
 - ☐ Zvýšení mzdy
14. Dostává se Vám za dobré pracovní výsledky uznání od nadřízeného?
- ☐ Ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Ne
15. Pokud jste na otázku č. 14 odpověděli ANO, napište, jakým způsobem?
- ☐ Veřejnou pochvalu
 - ☐ Soukromá pochvala
 - ☐ Pochvala za výsledky v podnikových novinách
 - ☐ Finanční odměna
 - ☐ Nefinanční odměna
 - ☐ Jiné, uveďte.....
16. Které formy uznání by Vás v pracovním výkonu více motivovaly?
- ☐ Veřejná pochvala před spolupracovníky
 - ☐ Soukromá pochvala
 - ☐ Vyhlášení nejlepších pracovníků za jednotlivé závody v podnikových novinách
 - ☐ Pochvala za dobré výsledky v podnikových novinách
 - ☐ Vyvěšení pochvaly od nadřízeného na nástěnce závodu nebo oddělení
 - ☐ Finanční odměna
 - ☐ Nefinanční odměna
 - ☐ Jiné, uveďte.....
17. Domníváte se, že je Váš nadřízený pro Vás dostatečně časově přítomen na pracovišti nebo v kanceláři pro řešení pracovních záležitostí?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
18. Pokud jste odpověděli na otázku č.17 NE, jaký si myslíte že je tomu důvod?
- ☐ Je příliš zaměstnán svou prací a nemá na zaměstnance čas
 - ☐ Vykonává svou práci často z domu (Home office)
 - ☐ Nechce se zaměstnanci příliš komunikovat osobně
 - ☐ Navštěvuje často mnoho jednání
 - ☐ Jiné, uveďte.....

19. Je Váš nadřízený ochoten Vám pomoci v případě vyskytnutí problému?
- ☐ Ano, ochotně mi pomůže
 - ☐ Ne, nadřízený nemá čas, znalosti, ochotu pomoci
20. Domníváte se, že Vás Váš nadřízený dostatečně motivuje k dosažení lepších pracovních výkonů?
- ☐ Ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne, proč.....
 - ☐ Ne, proč.....
21. Co si myslíte, že by se mělo ve společnosti zlepšit? (Ize označit více odpovědí)
- ☐ Větší míra pochval a uznání od nadřízených
 - ☐ Vedení nadřízeného
 - ☐ Osobitější přístup k zaměstnancům
 - ☐ Modernizace kanceláří, šaten, zaměstnaneckých prostorů
 - ☐ Lepší komunikace s nadřízenými
 - ☐ Pracovní podmínky
 - ☐ Jiné, uveďte.....
22. Máte možnost profesního růstu?
- ☐ Ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Ne
23. Myslíte si, že byste mohli být stejně či více motivováni (benefity, výší platu) i v jiné společnosti?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
24. Uvažujete o změně svého zaměstnání?
- ☐ Ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Ne
25. Co by Vás přimělo k opuštění stávající práce a nástupu do jiné společnosti? (Ize označit více odpovědí)
- ☐ Kratší dojezdová vzdálenost do jiné práce
 - ☐ Zajímavější zaměstnanecké benefity
 - ☐ Lepší finanční ohodnocení novým zaměstnavatelem
 - ☐ Příjemnější pracovní kolektiv
 - ☐ Kariérní růst
 - ☐ Osobitější přístup od nadřízených
 - ☐ Firemní školka
 - ☐ Jiné, uveďte.....

Děkuji Vám za Vaši spolupráci při vyplňování dotazníku.

Příloha č. 2 Organizační struktura společnosti

